



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

경영학박사 학위논문

상사의 경계확장행위와
구성원 직무수행행위 간의
관계에 대한 연구:

심리적 임파워먼트와 자기주도 직무변화행위의
역할을 중심으로

2020년 8월

서울대학교 대학원

경영학과 경영학 전공

이 지 혜

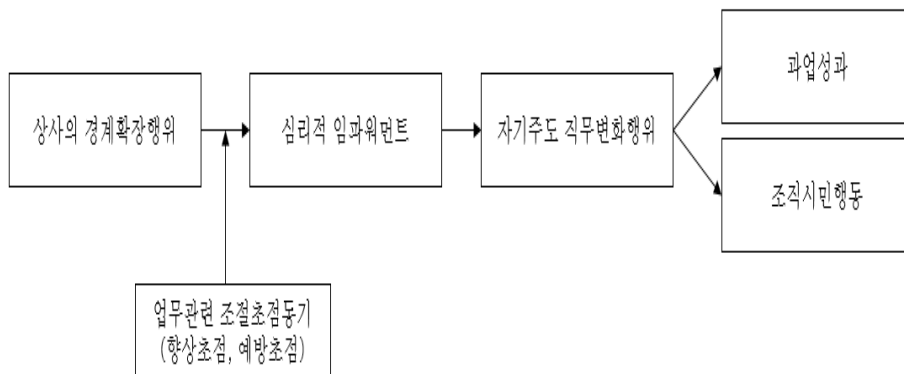
국문 초록

빠르게 변화하는 경영 환경으로 인해 조직과 구성원들은 불확실한 상황에 놓여지게 된다. 이에 전통적으로 조직의 리더는 불확실한 미래를 구체화하기 위해 시나리오를 수립하고, 내부 핵심 역량을 강화하는 방법으로 전략을 세워왔다. 그러나 점차 환경 변화에 대처하기 위해 필요한 모든 자원과 정보를 조직 내부에 보유할 수 없게 되면서, 조직의 경계를 넘어 외부 환경과의 상호작용을 고민하기 시작하였다. 이에 따라 조직의 성과를 이끄는 구성원들을 외부 환경과 연결시킬 구체적인 상사의 행동 방식에 대한 관심과 그 필요성이 높아지고 있다. 본 연구는 이를 가능하게 하는 행동 유형으로써 상사의 경계확장행위를 제시하고자 한다. 나아가 성과와 변영이 핵심인 현대 조직에서 상사의 경계확장행위가 구성원들의 직무성과에 어떤 영향을 미치게 될지 검증하는 것을 연구목적으로 한다. 경계확장행위의 효과에 대한 연구는 조직 내외부로부터 새로운 지식과 자원을 확보하고 이를 활용하는 것이 구성원 개인 및 조직의 성장과 어떤 관계를 맺는지에 대한 답을 제시해줄 수 있다는 점에서 실무적으로도 의의가 클 것이다. 따라서 본 연구에서는 상사의 경계확장행위가 구성원의 직무수행과 어떠한 관계를 형성하며, 이 관계를 매개 또는 조절하는 요인이 무엇인지를 구체적으로 살펴보고자 한다.

대다수의 선행연구에서는 경계확장행위의 주체로서 리더의 고유한 역할에 대한 논의가 부족하였다. 경계확장행위를 수행함에 있어 행위자의 업무 경험과 역량, 사회적 네트워크가 중요 요소로 작용한다는 점에서 상사의 경계확장행위의 효과를 살펴보는 것은 이론적 공백을 메우며 실무적으로 유익한 지침을 제공할 수 있을 것이다. 나아가 상사의 경계확장행위와 결과변수 간의 관계를 파악하기 위해 둘 사이에

내재하는 메커니즘과 상황적 요인을 검토하고자 한다. 구체적으로 구성원의 자기주도적 직무변화행위와 심리적 임파워먼트의 매개효과 여부를 확인해보고, 상황요인으로는 구성원의 특성인 업무 관련 조절초점동기를 살펴보고자 한다. 이러한 연구과정을 통해 상사의 경계확장행위와 구성원의 직무수행 간의 관계를 보다 체계적으로 이해하고 나아가 실무적 적용 가능성을 높일 수 있을 것으로 기대한다. 이상의 연구과제를 수행하기 위해 설정한 연구모형은 다음과 같다.

<연구모형>



본 연구는 국내 다양한 기업에 재직 중인 구성원과 그들의 직속 상사를 대상으로 설문조사를 실시하였으며, 최종적으로 상사-구성원 234쌍의 자료가 통계분석에 사용되었다. 상사의 경계확장행위는 구성원의 자기주도적 직무변화행위와 정적인 관계를, 자기주도적 직무변화행위는 구성원의 조직시민행동과 정적인 관계를 가지는 것으로 나타났다. 반면에 자기주도적 직무변화행위와 과업성과의 주효과는 나타나지 않았다. 이를 토대로 설정한 매개효과 가설의 경우 자기주도적 직무변화행위가 상사의 경계확장행위와 개인지향 조직시민행동 간의 관계를 매개함을 알 수 있었다. 하지만 이중매개효과를 배제한 채 단일

주효과와 매개효과를 분석한 경우에는 모든 주효과와 매개효과가 검증되었다. 또한 상사 경계확장행위가 심리적 임파워먼트를 통해 구성원의 자기주도적 직무변화행위를 가져오는 것을 확인하였다. 조절효과의 경우, 항상초점동기가 상사의 경계확장행위와 구성원의 심리적 임파워먼트 사이의 정적 관계를 강화시키는 것을 확인할 수 있었으며 나아가 자기주도적 직무변화행위까지도 영향을 미치는 조절된 매개효과까지 있는 것으로 나타났다. 그러나 예방초점동기는 조절 및 조절된 매개효과가 입증되지 않았다.

본 연구의 시사점은 다음과 같다. 경계확장의 행위자로 상사를 제시하고 그 효과를 검증하였다. 나아가 상사 경계확장행위와 구성원의 직무수행 관계에 내재된 메커니즘의 일부를 다양한 변수들을 통해 밝혀냄으로써 경계확장행위를 이해하는데 기여하였다. 또한 상사의 경계확장행위와 조절초점동기 간의 상호작용효과를 확인함으로써 상사경계확장행위의 효과를 실증함에 있어 구체적인 상황에 대한 이해를 증진시키고자 하였다. 그러나 본 연구는 이러한 시사점에도 불구하고 한계점을 가지고 있다. 비록 두 번의 설문을 통해 종단 데이터를 수집하기는 했으나 내적 타당성 위협요인을 모두 통제하지는 못하였다는 점에서 인과관계를 명확히 하는데 여전히 한계가 있으며 구성원의 직무수행에 영향을 미칠 수 있는 다양한 변수들에 대한 고려가 부족하였다. 다양한 직무수행 활동에 대한 상사의 경계확장행위 효과를 살펴볼 필요가 있으며, 자기주도적 직무변화행위의 개념과 측정도구에 대한 추가적인 검증이 요구된다. 마지막으로, 보다 다양한 측면에서 조절변수에 대한 검토가 이루어질 필요성이 제기된다. 향후 연구에서는 이상에서 언급한 한계점을 보완하여 상사의 경계확장행위에 대한 이론적 이해와 실무적 접근이 보다 깊이 있게 이루어지기를 기대해 본다.

주요어: 경계확장행위, 심리적 임파워먼트, 자기주도 직무변화행위,
리더십, 조절초점이론, 과업성과, 조직시민행동
학 번: 2013-30158

목 차

제 1 장 서 론.....	1
제 1 절 문제제기	1
제 2 절 연구목적 및 연구과제	5
제 3 절 논문의 구성.....	8
제 2 장 이론적 배경.....	9
제 1 절 경계의 개념 검토	9
1. 경계의 개념.....	9
2. 경계를 다루는 두 가지 접근법.....	11
제 2 절 경계확장행위의 개념 및 선행연구 고찰.....	14
1. 경계확장행위의 정의와 개념적 구분.....	16
1.1 경계확장행위의 개념	16
1.2 경계확장행위의 세부 구분.....	19
1.3 유사개념과의 비교.....	24
1.4 경계확장행위의 측정 도구.....	27
2. 리더의 경계확장행위.....	35
2.1 경계확장행위 연구의 새로운 과제: 리더십 관점에서의 연구 필요성.....	35
2.2 경계확장리더십의 정의와 세부 구분.....	40
2.3 본 연구에서의 상사 경계확장행위 개념 정의.....	44
3. 경계확장행위의 선행연구 고찰	47
3.1 경계확장행위의 선행요인.....	47
3.2 경계확장행위의 결과요인.....	51
3.3 경계확장행위의 과정요인.....	53
3.4 경계확장행위의 조절요인.....	55
3.5 요약.....	58
제 3 절 심리적 임파워먼트	60
1. 임파워먼트 연구의 접근방법.....	60
2. 심리적 임파워먼트의 개념.....	62
3. 심리적 임파워먼트의 선행연구 고찰.....	65
3.1 심리적 임파워먼트의 선행요인.....	66
3.2 심리적 임파워먼트의 결과요인.....	68
제 4 절 자기주도 직무변화행위	70
1. 자기주도 직무변화행위에 대한 개관.....	70
2. 자기주도 직무변화행위에 대한 관점 비교 및 통합.....	74

2.1 자기주도 직무변화행위에 관한 접근방법.....	74
2.2 자기주도 직무변화행위의 통합체계 모색.....	76
3. 유사 개념들과의 비교.....	78
4. 자기주도 직무변화행위의 선행연구 고찰.....	81
4.1 자기주도 직무변화행위의 선행요인.....	82
4.2 자기주도 직무변화행위의 결과요인.....	88
제 3 장 연구모형 및 가설.....	90
제 1 절 연구모형의 설정.....	90
제 2 절 연구가설.....	92
1. 상사의 경계확장행위.....	92
2. 상사의 경계확장행위와 자기주도 직무변화행위.....	94
3. 자기주도 직무변화행위와 구성원의 직무수행.....	98
4. 자기주도 직무변화행위의 매개효과.....	101
5. 상사의 경계확장행위와 자기주도 직무변화 행위의 기체로서의 심리적 임파워먼트.....	103
6. 조절초점동기의 조절효과.....	107
제 4 장 연구방법.....	113
제 1 절 연구설계.....	113
제 2 절 연구표본, 표본추출, 및 자료수집.....	115
제 3 절 변수의 조작적 정의 및 측정도구.....	121
1. 상사의 경계확장행위.....	121
2. 자기주도 직무변화행위.....	121
2.1 행동적 차원.....	122
2.2 인지적 차원.....	122
3. 업무관련 조절초점동기.....	122
4. 심리적 임파워먼트.....	123
5. 과업성과.....	124
6. 조직시민행동.....	124
7. 통제변수.....	124
제 4 절 자료분석방법.....	127
제 5 장 연구결과.....	129
제 1 절 기초분석.....	129
제 2 절 가설검증.....	148
제 3 절 추가분석.....	160
제 4 절 분석결과의 요약.....	165

제 6 장 논의 및 결론.....	168
제 1 절 논의.....	168
제 2 절 결론 및 시사점.....	180
제 3 절 연구의 한계 및 향후 연구과제.....	186
 <참고문헌>	190
<부록>	210
<설문항목>	219
<Abstract>.....	222

표 목차

<표 1> 경계확장 행위의 세부 구분	23
<표 2> 경계확장 행위의 측정도구	30
<표 3> 경영자의 역할	39
<표 4> 자기주도 직무변화행위의 정의	73
<표 5> 자기주도 직무변화행위의 유사개념	80
<표 6> 자기주도 직무변화행위의 선행요인	85
<표 7> 리더의 행위와 자기주도 직무변화행위에 관한 실증연구	86
<표 8> 자기주도 직무변화행위의 결과요인	89
<표 9> 표본의 인구통계학적 분포	120
<표 10> 변수별 개념적 정의와 조작적 정의	126
<표 11> 변수별 왜도, 첨도, 봉우리	130
<표 12> 정규성 검정을 위한 Shapiro-Wilk분석	131
<표 13> 왜도와 첨도의 신뢰구간을 이용한 정규성 검정 결과	134
<표 14> 로그변환 이후 정규성 재검정	139
<표 15> 경계확장행위의 탐색적 요인분석 결과	140
<표 16> 심리적 임파워먼트의 탐색적 요인분석 결과	141
<표 17> 자기주도 직무변화행위의 탐색적 요인분석 결과	142
<표 18> 조절초점동기의 탐색적 요인분석 결과	143
<표 19> 과업성과와 조직시민행동의 탐색적 요인분석 결과	144
<표 20> 기술통계, 신뢰도, 및 상관관계	146
<표 21> 확인적 요인분석 결과	147
<표 22> 상사의 경계확장행위와 심리적 임파워먼트 및 자기주도 직무 변화행위 간의 회귀분석결과	154
<표 23> 이중매개효과 회귀분석결과	155
<표 24> 상사의 경계확장행위와 업무관련 조절초점동기 간의 상호작용 효과 회귀분석결과	156
<표 25> bootstrap을 이용한 이중매개효과 분석결과	157
<표 26> 조절된 매개효과 분석결과	158
<표 27> 팬텀변수를 활용한 이중매개효과 분석결과	164
<표 28> 구조방정식 모형에서의 조절효과 검증	164
<표 29> 가설검증결과 요약	165
<표 30> 경계확장행위에 관한 실증연구	210

그림 목차

<그림 1> 심리적 임파워먼트와 함께 연구되는 주요 연구변수	70
<그림 2> 본 연구의 연구모형	91
<그림 3> 상사 경계확장행위의 QQ plot	135
<그림 4> 심리적 임파워먼트의 QQ plot	135
<그림 5> 자기주도적 직무변화행위(행동 차원)의 QQ plot.....	136
<그림 6> 자기주도적 직무변화행위(인지 차원)의 QQ plot.....	136
<그림 7> 향상초점의 QQ plot	136
<그림 8> 예방초점의 QQ plot	137
<그림 9> 과업성과의 QQ plot	137
<그림 10> 개인지향 조직시민행동의 QQ plot	137
<그림 11> 조직지향 조직시민행동의 QQ plot	138
<그림 12> 상사경계확장행위와 심리적 임파워먼트 간의 관계에서 향상 초점의 조절효과.....	159
<그림 13> 상사경계확장행위와 심리적 임파워먼트 간의 관계에서 예방 초점의 조절효과.....	159
<그림 14> 과업성과에 대한 경로계수 검증	161
<그림 15> 개인지향 조직시민행동에 대한 경로계수 검증	161
<그림 16> 조직지향 조직시민행동에 대한 경로계수 검증	162

제 1 장 서 론

제 1 절 문제제기

오늘날의 동태적인 환경과 경제의 세계화는 조직의 성과를 이루기 위해 필요한 자원들의 중요도를 시시각각 변화시키며 이는 경영환경의 불확실성을 야기한다. 또한 조직구조의 수평화, 기민화로 인한 업무단위의 축소는 모든 자원이나 정보를 조직 내부에 보유할 수 없게 만들었다(Ernst & Chrobot-Mason, 2011). 이에 많은 연구자들이 환경 변화에 대응하기 위한 방안으로 조직의 경계를 넘어 외부 환경과 상호작용을 하면서 새로운 자원을 확보하는 ‘외부지향적 활동’에 관심을 두고 이를 이해하고자 많은 노력을 기울여왔다(Ancona, 1990; Marrone, Tesluk, & Carson, 2007; Rothaermel, Hitt, & Jobe, 2006). 나아가 실무적으로도 지식 기반 업무가 증대되면서 조직 내외부로부터 유용한 지식을 획득, 전파하는 것이 매우 중요하게 여겨지고 있다(Edmondson & Harvey, 2018; Marrone, 2010).

이러한 외부지향적 활동에 관한 관심은 리더십 연구에서도 찾아볼 수 있다. 조직 내에서 외부환경에 적응하고 그와 상호교류하는 리더 활동의 필요성은 오래 전부터 제기되어왔다(Yukl, 2013). 구체적으로 몇몇 연구에서는 조직의 대표자로서의 리더를 연결핀(linking pin), 연결자(contact man), 게이트키퍼(gatekeeper)로 묘사하며, 다른 집단 또는 조직과의 연결을 통해 조직의 조정력과 적응력을 증진시키는 등 유익한 결과를 가져온다고 주장하였다(Katz & Tushman, 1983; Likert, 1967; Organ, 1971; Wilensky, 1967). Mintzberg(2009)는 경영자의 다양한 역할을 수행함에 있어 내부적 관점과 외부적 관점의 균형적 활동을 제시한 바 있으며,

Yukl(2012) 역시 외부지향적 관점의 행동을 리더의 주요 역할 중 하나로 언급하였다. 점차 조직 구조의 수평적 변화 등으로 인해 집단 사이의 상호교류와 정보 교환의 촉진을 돕는 연결자(bridge)로서의 리더의 외부적 역할이 부각되면서(Edmondson & Harvey, 2018), 외부 이해관계자 및 외부환경들을 관리하는 것 또한 리더의 역할이라고 인식되고 있는 점도 같은 맥락에서 이해할 수 있다(Ernst & Yip, 2009; Salem, Van Quaquebeke, & Besiou, 2018). 이러한 연구들은 조직 외부환경과의 연결을 통해 다른 사람에게 영향을 미칠 수 있는 활동인 경계확장행위에 대한 이해뿐만 아니라 그 주체로서의 리더(상사)의 역할에 대해 언급했다는 측면에서 많은 시사점을 제시하고 있다.

리더의 경계확장행위는 외부와의 소통을 통해 조직 혹은 팀 내부에서 필요로 하는 정보, 지식, 자원을 지속적으로 탐색하고 이를 획득하여 내부 구성원이 습득할 수 있도록 도와줌으로써, 구성원들이 목표를 달성할 수 있도록 동기부여시키는 행동 유형을 의미한다(Druskat & Wheeler, 2003; Faraj & Yan, 2009; Marrone et al., 2007; Marrone, Ferraro, & Huston, 2018). 리더십이 목표를 달성하기 위해 사람들에게 영향력을 행사하는 과정임을 고려했을 때(Yukl, 2013), 필요한 정보와 자원을 외부에서 탐색하고 획득하여 이를 자신의 조직 구성원에게 제공함으로써 외부 환경을 관리함과 동시에 이를 통해 조직 내부 성과 창출에 기여하는 영향력 행사 과정이라는 점에서 상사의 경계 확장이 가지는 이론적, 실무적 가치는 매우 중요하다(Brion, Chauvet, Chollet, & Mothe, 2012; Ernst & Chrobot-Mason, 2011). 초기 연구인 Ancona and Caldwell (1992b)에서 경계확장행위 측정도구를 개발한 이래, 개념의 정교화, 다양한 하위 행동 유형, 그 행동의 효과 등을 살펴본 많은 후속 연구들이 이루어졌다(예: Brion et al., 2012; Cross, Ernst, & Pasmore, 2013; Druskat & Wheeler, 2003; Ernst & Yip, 2009; Hirst & Mann, 2004; Marrone et al., 2007).

그러나 선행연구의 여러 논의에도 불구하고 지금까지의 경계확장행위 관련 문헌에는 몇 가지 연구공백이 존재한다. 첫째, 리더십의 관점에서 독자적으로 경계확장행위의 의미와 결과에 대해 살펴본 연구는 아직까지 매우 미흡한 실정이다. 경계확장 활동에 대한 선행연구의 대부분은 행위자로서 팀이나 팀원 개인 단위의 활동에만 초점을 두고 있는데, 리더의 고유 역할에 대한 간과는 경계확장행위에 대한 이해의 불균형을 가져오게 될 것이다. 실제로 많은 연구자들이 경계확장행위에 있어 행위자의 업무 경험과 역량, 사회적 네트워크가 중요 요소로 작용한다는 점과 이로 인해 리더가 행하는 해당 활동의 효과가 더 크게 나타날 가능성을 언급하면서 리더십 관점에서의 연구가 필요함을 지적하였다(Ancona & Caldwell, 2007; Brion et al., 2012; Druskat & Wheeler, 2003; Hirst & Mann, 2004; Oh, Chung, & Labianca, 2004). 그럼에도 불구하고 독자적인 리더(상사)의 경계확장행위에 대한 연구는 그 수가 많지 않고 나아가 리더의 해당 행위가 구성원의 태도 및 성과 나아가 조직의 성과에 어떠한 영향력을 미치는가에 대한 검증은 제한적이다.

둘째, 지금까지의 선행연구들은 상사 경계활동의 선행요인을 조사하는데 주로 초점을 맞추어왔다. 대표적으로 사회적 네트워크 상에서 어떠한 위치, 어떠한 구조적 특성을 지니는 경우에 경계확장행위를 수행하는지를 밝혀 왔다(예: Oh et al., 2004). 하지만 성과와 생존이 핵심인 현재의 조직에서는 특정 리더의 행위가 조직의 효과성에, 특히 개인 구성원의 다양한 직무수행에 어떻게 반영되느냐에 더 많은 관심을 갖고 있다. 그럼에도 불구하고 아직까지 경계 활동에 대한 리더의 참여가 결과변수에 미치는 효과성에 대한 이해가 부족한 편이다 (Marrone, 2010, Marrone et al., 2018).

셋째, 다수의 리더십 연구에서는 리더십 행동과 성과준거 간에 내재된 메커니즘을 밝힘으로써 리더십에 대한 이해를 증진시키고

있다(Yukl, 2013). 이러한 맥락에서 보았을 때, 기존의 경계확장행위 관련 연구들은 행위 대상인 구성원 개인의 태도와 행동에 어떤 과정을 거쳐 영향을 미치는지에 관한 탐구가 미비하였다. 이에 매개효과에 대한 연구는 상사의 경계확장행위가 왜 그리고 어떻게 구성원의 직무수행에 영향을 미치는지 그 내재 과정을 이해하는데 도움을 줄 수 있다는 점에서 의의가 있을 것이다.

넷째, 관리자의 경계확장활동에 대한 개별 구성원의 인식에는 차이가 존재할 것이기에 리더의 특정한 행위가 모두에게 동일하게 영향을 미칠 것이라는 추정은 현실적이지 못하다. 실제로 리더십 연구에서는 다양한 조절 요인에 대한 탐색을 통해 리더 행위의 효과를 증진 또는 억제, 상쇄시키는 다양한 상황요인에 대한 구체적인 정보를 제시해주고 있다(Fiedler, 1964). 같은 맥락에서 Marrone(2010)은 경계확장행위와 성과 간의 관계에서도 상황론적 접근이 필요함을 주장하였다. 상황에 대한 고려는 리더의 경계확장행위의 효과를 이해하는데 도움을 줄 뿐만 아니라 이를 변화시킬 수 있는 요인에 대한 구체적인 정보를 제공해 줌으로써 실무적 의의가 있다. 하지만 지금까지 상황요인을 포함하여 상사의 경계확장활동과 그 효과성에 관한 연구모형을 제시한 연구는 극히 제한적이다.

본 연구는 앞서 언급한 문제의식을 토대로 설계되었다. 오늘날 경영환경의 복잡성 및 불확실성으로 인해 부서간 경계를 허물고 필요에 맞게 소규모 팀을 구성해 업무를 수행하는 기민한(agile) 조직으로 정의되는 애자일 조직이 화두에 오르면서, 팀 혹은 조직 간 경계를 허물고 의사소통을 하는 경계관련활동에 대한 관심이 높다. 그에 따라 환경적 특성을 고려하는 동시에 조직의 대표자로서 외부환경과의 연결을 주도하고 이를 통해 업무에 필요한 자원과 정보의 흐름을 가능케하는 리더의 외부지향적 활동이 주는 가치도 커지고 있다. 이런 맥락에서

내부지향적인 리더 활동에 대한 연구관점의 편중에서 벗어나 경영 환경의 변화에 걸맞는 외부 지향적 리더십의 하나로 상사의 경계확장행위를 제시하는 것은 이론적, 실무적 측면에서 중요한 일일 것이다. 본 연구는 위에서 언급한 여러 선행연구의 한계 및 이로 인한 이론적, 실무적 요청을 토대로 상사의 경계확장행위에 관한 구체적인 논의를 진행하고자 한다.

제 2 절 연구목적 및 연구과제

앞서 살펴본 경계 확장(boundary spanning)에 관한 선행연구의 한계점과 상사의 경계확장행위에 대한 실무적 필요성은 본 연구의 목적과 연구과제의 기초가 된다. 본 연구는 상사의 경계확장행위가 어떠한 메커니즘을 통해 구성원의 직무수행에 영향을 미치는지, 그리고 해당 관계를 조절하는 요인이 무엇인지를 밝히는 것을 그 목적으로 하고 있다. 이를 바탕으로 아래와 같은 3가지 연구과제를 설정하였다.

첫째, 상사의 경계확장행위와 구성원의 직무수행 사이의 관계를 형성하는 메커니즘의 일부를 실증적으로 밝히고자 한다. 구성원의 직무수행이 조직의 효과성에 영향을 미치는 주요 요인임에도 불구하고 경계확장에 관한 선행연구에서는 해당 관계에 대한 실증이 부족하였다. 또한 아무리 상사가 외부의 정보나 자원을 제공하더라도 그것이 개인 구성원에게 수용, 전달되지 않으면 개인의 직무수행으로 이어지기 어려울 것이다. 이에 따라 본 연구에서는 경계확장활동의 외부 정보 및 자원 제공 기능에 초점을 두고 상사의 경계확장행위가 구체적으로 어떤 과정을 통해 구성원의 직무수행과 관계를 형성하는지를 예측함으로써, 경계확장행위에 대한 이론적 이해를 가능케할 뿐만 아니라 실무적으로도 해당 활동에 대한 설득력을 높이는데 기여하고자 한다.

최근의 조직행동에 관한 연구에서는 구성원의 자기주도 직무변화행위(Job crafting)¹가 그들의 업무태도 및 성과 측면의 결과변인에 영향을 미침에 주목하고 있다(Lichtenthaler & Fischbach, 2019; Rudolph, Katz, Lavigne, & Zacher, 2017; Zhang & Parker, 2019). 이에 본 연구에서는 해당 개념에 대해 직무 요구와 직무 자원의 균형을 맞추기 위한 변화를 하는 것으로 정의한 연구자들(예: Tims, Bakker, & Derks, 2012)의 관점에 기반하여 상사의 경계확장행위에 따른 구성원의 직무수행을 설명하고자 한다. 구체적으로 상사의 경계확장행위는 자원의 풍부한 업무환경을 조성하고, 이를 통해 직무자원 활용의 유연성을 증가시킬 것이며, 개인 자원 또한 증가시켜 개인의 자기주도적 행위에 영향을 미칠 것임을 설명하고자 한다. 이에 따라 본 연구에서는 구성원의 자기주도 직무변화행위의 매개 효과를 실증적으로 확인하여 리더의 상사 경계확장행위와 구성원의 직무수행의 연결에 있어 내재된 메커니즘의 일부를 밝혀내고자 한다.

둘째, 리더의 경계확장행위와 구성원의 자기주도 직무변화행위 사이의 관계에 있어 어떠한 심적 기제를 내포하고 있는지를 파악하고자 한다. 조직 내에서의 직무와 관련한 개인의 주도적 행동에 대한 관심이 증대됨에 따라, 상사가 구성원을 대상으로 행하는 특정 활동이 자기주도 직무변화행위에 미치는 효과에 대한 연구가 진행되는 추세이다. 그럼에도 불구하고 현재까지의 선행연구에서는 특정 활동으로써

¹ 현재까지 ‘잡 크래프팅(Job crafting)’ 용어에 관해 통용되는 한국식 명칭은 존재하지 않는다. 이에 국내 연구에서는 연구별로 상이한 명칭이 사용되고 있는 실정이다(예: 잡크래프팅, 자기주도 직무설계, 직무재창조, 직무 개선행위 등). 본 연구에서는 해당 개념에 대해 ‘자기주도 직무변화행위’라는 용어로 번역하여 사용하고자 한다. 이는 전통적인 하향식 직무설계에서 벗어나 구성원의 자기주도적 행위로서 개인의 직무를 재설계하여 직무자원과 직무요구의 수준을 변화시키는 해당 개념의 효과를 설명하고자 하는 목적이다.

직무요구와 직무자원에 직접적으로 영향을 미칠 수 있는 활동 중 하나인 경계확장행위와의 관계가 논의되지 않았다. 한편, 자기주도 직무변화행위에 관한 선행연구에서는 개인의 능동적인 동기 부여 측면을 중요시하였다(Spreitzer, 2008; Wrzesniewski & Dutton, 2001). 이에 따라 본 연구에서는 업무를 수행하는 일련의 과정에서 지속적으로 주도권을 행사할 수 있다고 인지하는 심리적 상태를 의미하는 심리적 임파워먼트를 바탕으로, 상사의 경계확장행위와 구성원의 자기주도 직무변화행위 간의 관계를 설명하며 경계관련활동이 어떠한 영향을 미쳐 구성원의 자기주도 직무변화행위를 유발하는지 그 메커니즘에 대한 탐구를 행하고자 한다.

마지막으로, 상사의 경계확장행위와 구성원의 태도 및 행위 사이의 관계에 영향을 미치는 상황요인을 검토하고자 한다. 동일한 리더의 행위가 모든 경우에 늘 같은 효과를 지닌다고 볼 수는 없다. 즉, 다양한 요인들(예: 구성원의 개인적 특성, 직무적 특성, 조직 환경 특성)은 리더의 행동에 의한 구성원의 태도, 후속 행동, 및 성과를 강화 또는 완화시키는 리더십의 상황요인으로 작용한다(Fiedler, 1964). 이에 본 연구에서는 개인의 목표 전략에 관한 자기규제성향을 나타내는 개인적 특성인 조절초점(regulatory focus)을 가지고 상사경계확장행위의 상황적 요인에 대해 검토하고자 한다.

본 연구는 이와 같이 제시된 3가지 과제를 수행하기 위하여 구체적인 연구모형을 도출하고 국내 기업들을 대상으로 이를 실증하고자 한다. 이를 통해 상사의 경계확장행위의 효과와 그에 따른 구성원의 인지적 상태, 자기주도적 행동 및 직무수행에 대한 포괄적인 이해를 도모하는데 기여하고자 한다.

제 3 절 논문의 구성

본 논문은 모두 6개의 장으로 구성되어 있다. 제 1장에서는 연구문제의 제기, 연구목적 및 연구과제, 그리고 전반적인 논문의 구성을 제시하였다.

제 2장에서는 연구의 이론적 배경을 검토한다. 먼저 제 1절에서는 경계의 개념을 살펴보고 이에 대한 경영학 측면에서의 두 가지 대비되는 관점을 제시한다. 제 2절에서는 경계확장행위에 대한 개념적 이해와 더불어 리더십 관점에서의 연구 필요성에 대한 논의를 전개하고, 경계확장과 관련된 선행연구들의 고찰을 실시하도록 한다. 나아가 제 3절에서는 심리적 임파워먼트, 제 4절에서는 자기주도 직무변화행위에 대한 개념과 이에 대한 선행연구를 고찰한다.

제 3장에서는 경계확장행위 선행연구에서의 미비점을 보완하고 과제를 해결하기 위한 연구모형을 제시하고 이를 바탕으로 경계확장행위에 대한 연구가설을 구체화한다.

제 4장에서는 실증분석을 위한 연구방법을 제시한다. 제 1절에서는 연구설계, 제 2절에서는 표본추출과정 및 연구표본의 구성을, 제 3절에서는 변수의 조작적 정의 및 측정도구를, 제 4절에서는 자료분석방법에 대해 설명한다.

제 5장에서는 수집한 실증자료를 바탕으로 통계분석을 수행하여 가설을 검증하고 그 분석결과를 보고한다. 마지막으로 제 6장에서는 본 연구의 연구결과에 대해 논의하고 그에 따른 시사점, 한계점 및 추후 연구과제를 제시한다.

제 2 장 이론적 배경

오늘날 복잡하고 불확실한 경영환경 속에서 조직 외부와의 연결은 필수불가결하다. 이에 조직이나 팀이 어떻게 외부와 연결되고 소통하는가를 이해하기 위한 ‘경계확장(boundary spanning)’ 개념이 연구되어 오고 있다. 경계확장은 말 그대로 어떤 조직이나 팀이 자신의 경계를 계속 확장해 나간다는 의미로, 외부 어딘가에 있을 필요한 정보, 지식, 자원을 지속적으로 탐색하고 이를 획득하여 내부로 끌어오는 활동을 한다. 개인, 집단, 조직 모든 수준의 다층적 접근이 가능하나, 팀 내부와 조직 전체를 주시하고 균형적으로 파악하면서 동시에 다양한 이해관계자를 고려해야 한다는 점에서는 상대적으로 업무경험이 풍부한 리더(상사)의 역할이 중요시 여겨지고 있다(Brion et al. 2012; Hirst & Mann 2004; Marrone, 2018). 따라서 보다 효과적으로 경계를 관리하고 구성원에게 긍정적 영향을 줄 수 있는 리더의 경계확장행위에 대한 고찰이 요구된다.

제 2장의 전반부에서는 경계확장행위 개념에 대한 명확한 이해를 위해 먼저 경영학에서의 경계의 개념에 대한 살펴본 뒤 본 연구의 주요 개념인 경계확장행위에 대한 개념과 더불어 리더의 경계확장행위에 대해 논의하고자 한다. 후반부에서는 연구모형에서 제시될 변수인 심리적 임파워먼트와 자기주도 직무변화행위에 대한 개념과 관련 선행연구에 대하여 차례로 살펴보기로 한다.

제 1 절 경계의 개념 검토

1. 경계의 개념

경계(境界, Boundary)의 사전적 의미는 ‘사물이 어떠한 기준에 의하여 분간되는 한계’, ‘지역이 구분되는 한계’, 또는 불교 용어로써 ‘인과의 이치에 따라 스스로 받는 과보’로 규정되고 있다.² 즉, 일상 속에서 성격이 다른 차원의 것을 분간하는 데 목적이 있을 때 경계라는 용어가 사용됨을 알 수 있다. 이런 경계의 개념은 경제학, 사회학, 경영학 등의 영역으로 넘어오면서 조직의 경계를 다루기 위함으로 쓰이기 시작하였고, 각 학문 분야의 주요 관심사와 결합되어 내용 및 목적이 보다 구체화되기 시작하였다(Langley, Lindberg, Mørk, Nicolini, Raviola, & Walter, 2019). 예를 들어 경제학은 기업의 경계와 관련되어 대외적으로 명시되고 정의된 법적 소유권을 근간으로 설명하고 있다. 여기서의 경계는 ‘소유의 경계(ownership boundary)’로써 조직이 소유하고 있는 자산과 그렇지 않은 것을 구분하는 역할을 한다. 사회학적 관점에서는 개인 내면에서 암묵적으로 느끼는 소속감에 근거하여 사회적 조직과 동일시되는 사람과 그렇지 않은 사람들 사이에 ‘상징적 또는 사회적 경계(symbolic and social boundary)’를 설명하고자 하였다. 기업 조직의 문제를 주로 다루는 경영학에서는 경계에 대해 조직과 환경을 서로 구별시켜주는 기준으로 보았다.

조직(organization)이란 공동의 목표를 가지고 있으며, 이를 달성하기 위하여 의도적으로 정립한 체계화된 구조에 따라 상호작용하고, 그들을 둘러싼 외부 환경을 파악하고 적응하는 인간의 사회집단을 의미한다(Daft, 2010). 이 때 외부 환경은 조직에게 영향을 미칠 가능성이 있는 조직 경계 너머의 모든 요소를 포함하는데, 여기에서 조직이 경계를 가지고 있음을 전제로 하고 있다는 것을 파악할 수 있다. 이상의 조직에 대한 정의에서도 살펴볼 수 있듯이, 초기 연구에서는 경계에

² 표준국어대사전. <https://stdict.korean.go.kr/search/searchView.do>

대해 조직 내에 있는 것과 조직과 상호작용하는 외부 환경과의 구분으로 개념화하였다(Aldrich & Herker 1977; Thompson, 1967). 이후 조직 환경의 복잡성과 업무 구조의 변화 등으로 인해 온전한 사회 시스템으로서 팀, 집단 연구가 대두됨에 따라, 팀 구조에 기반하여 우리 팀과 다른 팀 혹은 외부 이해관계자들을 구별하는 것으로 경계에 대한 개념적 정의가 확장되었다. 또한 연구자들은 최근의 복잡해지고 급변하는 경영 환경 속에서 개편되는 조직 구조(예: 테스크 포스, 프로젝트 팀)로 인해 발생하는 일시적 경계(temporal boundary)에도 관심을 갖기 시작했다(Stjerne & Svejenova, 2016). 종합해보면, 연구별로 차이가 존재하긴 하나 공통적으로는 모든 형태의 경계에 있어 그로 인한 집단과 집단 간의 구분(division)과 동일시(identification)의 두 가지 기능이 동시에 발생할 수 있음을 전제로 하고 있음을 알 수 있다(Schotter, Mudambi, Doz, & Gaur, 2017).

위에서 살펴본 바와 같이 경계에 대한 개념적 정의는 연구자의 관점과 연구 목적에 따라 크게 영향을 받게 된다. 본 연구에서는 목적을 고려하여 조직행동분야에 초점을 두고 그동안 경계 그리고 경계 관련 활동에 대해 어떻게 접근해 왔는지를 살펴보고자 한다. 이에 경계에 대한 개념을 보다 구체적으로 이해하기 위해 경계의 정의와 관련한 조직행동분야의 관점과 이와 대비되는 관점을 제시, 이들을 비교 및 검토하고자 한다.

2. 경계를 다루는 두 가지 접근법

첫 번째 접근은 조직행동 분야의 관점으로 경계라는 것에 대해 개체들의 행위로 인해 사회적으로 만들어지는 것이 아니라 사전에 형성된 구조적 환경으로써 변화하지 않는 속성을 지닌다고 인식하는데,

여기에서는 조직이라는 체제의 안정과 유지를 위한 필요한 기능 혹은 요소로써 경계 활동을 탐색하는 것에 초점을 두고 있다(Langley et al., 2019; Marrone et al., 2007; Faraj & Yan, 2009). 즉, 경계 활동에 대해 조직을 유지하고 효과성을 증진시키기 위한 요인 중 하나로 인식하고 있다. 이러한 접근을 따르는 대표적인 예시가 본 연구의 주요 주제가 되는 경계확장행위이다.³

이러한 접근에서의 경계 활동은 팀, 그룹 수준의 경계에 관한 연구가 주를 이루고 있으며 팀 경계를 바라보는 두 가지 주요 연구 흐름이 존재한다. 하나는 연구자들이 외부적 관점(external perspective)을 취하는 것으로 팀이나 유닛(unit)을 개방 시스템(open system perspective) 기반으로 이해하면서 환경과 시스템 간의 구분에 중점을 두고 있다. 이는 경계 자체의 중요성과 이들의 관리 필요성을 강조한다. 조직 내부 구성원에 초점을 두었던 전통적 팀 연구의 조직관을 확장하여, 경계 내부를 강화하고 견고히 하기 위한 전략으로 외부 관리 활동을 중요성을 강조(Ancona & Caldwell, 1988, 1992a; Choi, 2002)함과 동시에 이것이 팀의 성과와 장기적인 효과성 향상에 영향을 미치는지를 확인하고자 한다(Ancona, 1990; Ancona & Caldwell, 1988, 1992a; Druskat & Wheeler, 2003; Keller, 2001). 다른 하나는 소규모 집단(small group) 연구를 기반으로 하는 팀워크 관점(teamwork perspective)을 채택하여, 팀 효과성 증진을 설명하는 프로세스에 관한 연구의 필요성을 강조한다(예: Marks, Mathieu, & Zaccaro, 2001). 이를 바탕으로 최근 구조적 관점의 연구들은 팀 단위 성과가 내부의 기능적 결과만이 아니라 외부 및 경계 관리 활동에

³ 경계확장행위 관련 연구 중에서도 경계를 변화시키고자 하는 실용주의적 접근이 나타나기도 하나(예: Kaplan, Milde, & Cowan, 2017) 그 수는 매우 적은 편으로, 본 연구에서는 이해의 편의를 위해 해당 접근법에 해당하는 연구에 대한 고려는 배제하기로 한다.

의해서도 영향을 받는다는 것을 실증하였다(Cross & Cummings, 2004, Marrone et al., 2007). 한편, Faraj와 Yan (2009)의 연구에서는 경계 자체의 역할을 포함하여 경계 활동에 대한 보다 총체적인 견해를 제시하였는데, 기존의 경계 확장뿐만 아니라 경계 완충 및 경계 강화가 팀 성과에 영향을 미쳤으며 이러한 관계의 매개과정이 존재함을 검증하였다.

두 번째 접근에서는 경계라는 것에 대해 다면적이고 끊임없이 변화하는 상태로 인식하고, 행위자(개인, 조직)의 의사 결정에 따라 조직 경계가 변화한다고 가정한다. 경영자가 상황에 따라 기업의 활동을 회사 경계 내부의 역량을 통해 수행할지 또는 외부와의 거래를 통해 해당 기업의 활동 경계를 넓혀갈지에 따라 기업 활동 영역이 달라짐을 설명하는 효율적 조직 경계(efficient organizational boundary) 설계 관점이 대표적인 경우이다. 여기서는 단순히 그 기능을 우리 조직이 소유하고 있느냐 그렇지 않느냐에 벗어나 조직재설계를 통해 기업의 경계를 어디까지로 설정하는가에 따라 업무의 범위가 정해지게 된다. 최근 들어 Langley와 동료들(2019)의 연구에서 경계를 변화 가능한 대상으로 인지하는 경계 관련 행동들에 대한 통합적인 시각을 제시해 주었다. 저자들은 사회적, 상징적, 물질적, 혹은 일시적인 경계에 변화를 일으켜 이를 통해 그룹 혹은 조직을 구분, 구별하려 하는 개인 혹은 조직의 목적의식 있는 노력을 경계 작업(boundary work)이라 명명하였으며(Langley et al., 2019, p.705), 문헌검토를 통해 활동의 근본적인 목적에 따라 크게 ‘경쟁적 경계 작업(competitive boundary work)’, ‘협업적 경계 작업(collaborative boundary work)’, ‘구성적 경계 작업(configurational boundary work)’의 3가지로 이를 구분하였다. 나아가 개별 경계 활동은 서로 개념적으로는 구별되지만 상호 관련된 행동임을 명시하였다.

해당 관점은 인간의 활동을 통해 경계라고 하는 활동 영역에 대한 창조, 유지, 변형 등이 가능하다고 보았다. 이러한 경계 작업의 영향은

조직 전반에 걸쳐 나타나게 되는데, 경계 활동은 협력, 포용 및 배제 등의 역학 관계로 인해 조직 내외부의 업무 관행, 학습 및 효과성에 영향을 미칠 수 있으며, 보다 넓은 범주에서는 그룹, 조직 및 사회환경 간의 관계 유지 및 중단 등에 관여하게 된다(예: Barrett, Oborn, Orlikowski, & Yates, 2012). 특히 조직 수준(organizational level)에서의 경계 작업은 다국적 기업(MNC) 등의 경계와 관련된 새로운 형태의 기업 구조를 이해하고 이에 대한 설계를 계획하는데 있어서도 큰 기여점이 있는 것으로 나타났다(Schotter et al., 2017; Tippmann, Scott, & Parker, 2017).

이상에서는 경계의 개념적 정의와 경계를 다루는 두 가지 접근법에 대해 살펴보았다. 이를 통해 조직행위론 시각에서는 경계에 대해 사전에 형성된 구조적 환경으로써 ‘변하지 않는 형태’로 고려하는 반면, 거시적인 측면에서는 ‘다면적이고 변화하는 대상’으로 경계를 다루고 있음을 파악할 수 있었다. 이러한 논의를 바탕으로 다음 절에서는 본 연구의 연구 대상인 경계확장행위에 대해 검토하도록 하겠다.

제 2 절 경계확장행위의 개념 및 선행연구 고찰

30여년 전, 한 연구를 통해 외부 환경과의 커뮤니케이션이 성과에 있어 중요한 역할을 한다는 사실이 알려졌다(Ancona & Caldwell, 1992b). 하지만 이와 같은 외부 활동에 대한 경영학에서의 관심이 완전히 새로운 것은 아니었다. 인사조직 분야에서는 오래전부터 어떤 조직이나 팀이 외부와 연결되는 형태에 대해 ‘경계관리, 경계확장’의 개념으로 연구해왔으며, 이는 크게 구조주의적 관점과 역학론적 관점으로 구분된다. 구조주의적 관점의 시발점으로 여겨지는 Thompson은 정적인 환경과 조직 간의 관계에 있어 경계관리 구조에 대해 이론화하기 시작하였는데, 구체적으로 환경불확실성과 조직구조와의 관계를

연구하여 조직 내 완충(buffering) 및 경계확장(boundary spanning) 역할의 중요성을 언급하였다(Thompson, 1967). 그는 조직 내 완충 부서가 환경의 불확실성이 가져주는 충격을 흡수시켜 내부역량이 효율적으로 운영되게끔 만들어주며, 경계관리역할을 통해 외부환경과 정보와 자원을 교환함으로써 기업이 환경변화에 민첩하게 대응하도록 도움을 주는 기능을 수행함을 주장하였다. 상황적합이론 관점에서의 연구가 증가하며 점차 조직과 외부환경 간의 상호연관성이 강조되기 시작하였고, 이로 인해 변화하는 경영환경에 대처하는 조직의 적응 프로세스에서의 경계관리자의 다양한 역할과 활동에 대한 고찰이 이루어지며 경계관리 개념은 더욱 발전하기 시작하였다(예: Aldrich & Herker, 1977). 그러나 이러한 구조주의적 접근에서는 경계확장행위에 영향을 미치는 환경적, 제도적, 조직적 요소만을 강조하며 경계관리자(boundary spanner)의 능력이나 특징에 대한 개별 고려가 이루어지지 않았고, 조직 내에서 어떻게 경계관련 활동이 형성되고 조직 내외부의 다른 행위자들과 관계를 맺는지에 대해 제시하지 못하였다.

이에 사회심리학자들은 역할 이론(role theory)을 활용하여 구조주의적 접근에서의 부족함을 보완하고자 하였다. 역할론 관점에서는 조직을 하나의 사회적 시스템으로 간주하고 경계확장행위가 조직 내 다른 그룹이나 구성원의 영향을 받게 되는 활동임을 주장하며 조직 상황에서 경계확장 행위자들이 경험하는 역할 갈등, 역할 모호성 등에 대해 연구하였다(예: Adams, 1980; Friedman & Podolny, 1992; Katz & Kahn, 1978). 이는 거시 및 메소(중간) 수준에서의 경계확장 개념과 미시 수준에서의 경계확장을 개념적으로 연결해주었다는 평가를 받는다(Johnson & Duxbury, 2010). 이러한 관점을 따른 후속 연구에서는 경계확장 활동을 설명함에 있어 연구개발 또는 기술 혁신 분야에서의 역할에 대해 중점을 두고 ‘팀 외부 커뮤니케이션(external communication)’, ‘부서 간 협력(intergroup

coordination)’ 등의 용어를 사용하여 팀 또는 조직 수준에서의 외부 지향적 활동에 관한 논의를 진행하였다. 한편 대부분의 연구들은 단순히 외부와의 연결관계를 제시한 것에 그쳤으나 Ancona and Caldwell(1992b)은 이를 확장하여 실제 조직 혹은 팀의 경계를 넘나들며 수행하는 활동들을 종합적으로 제시함으로써 의미있는 시사점을 제공하였다. 이러한 접근은 지금까지의 팀 관리의 내부지향적 관점을 외부지향적으로 변화시킨 획기적인 연구로 평가받고 있으며, 조직행위분야에서의 경계관리활동에 대한 관심의 시초가 되었다.

기업들은 급변하는 경영 환경을 빠르게 파악하고 이에 대응하며 유연성과 효율성을 높이기 위해 경계확장활동을 적극 활용하고 있다. 오늘날 수평적인 조직 구조와 기술 혁신은 업무 현장에 엄청난 변화를 몰고 왔고, 그로 인해 국경을 넘나들며 비즈니스를 하거나 여러 조직 사이의 경계를 넘어서는 협업이 이루어질 뿐만 아니라 조직 내에서도 팀 조직 간의 경계를 허물고 유기적으로 협업하기 시작하였다. 그러나 최근의 경계 확장에 관한 실무 환경에서의 적용에도 불구하고 이에 대한 체계적인 이론 정리가 이루어지지 못함에 따라 조직에서의 실질적인 활용과 그에 따른 성과에 대한 검토가 이루어지지 못하고 있다. 이에 본 절은 전반적인 경계확장행위에 관한 개념적 이해를 목적으로 한다.

1. 경계확장행위의 정의와 개념적 구분

1.1 경계확장행위의 개념

오늘날 대부분의 조직 혹은 팀에서는 업무 활동을 보다 수평적으로 조정하기 위해 서로 다른 기능을 수행하는 구성원 간의 협력을 도모하는 방식으로 일을 수행한다. 나아가 기업의 외부 환경의 변화에 보다 신속하게 대처해야 할 필요성이 점차 증가함에 따라 기능 부서 간의

경계뿐만 아니라 기능 부서(팀)와 조직 간의 경계가 더욱 유연해지면서 이러한 경계를 기점으로 외부와의 관계를 형성하고 이를 통해 자원을 주고받는 기능을 매우 중요하게 인식하기 시작하였다. 연구자들은 이러한 형태의 경계관리 활동을 ‘경계확장’의 개념으로 규정하였고, 이는 조직 구조에서 소규모 단위로 진행되는 업무가 늘어감에 따라(예: 팀 구조) 조직 내외부와의 원활한 소통의 필요성이 증가하면서 더욱 그 중요성이 커지고 있기 때문이라 할 수 있다. 이처럼 점차 조직 구조가 소규모화, 분권화되고 팀 위주의 업무 수행을 하게 되면서 목표 달성에 필요한 모든 자원과 정보를 집단 내부에 보유하는 것이 현실적으로 어려워지기 시작하였다(Choi, 2002; Faraj & Yan, 2009; Marrone et al., 2007). 따라서 외부와의 상호 작용을 통해 현재 외부 상황이 어떠한지를 지속적으로 탐색하고 업무에 도움이 되는 유용한 자원을 획득하여 내부에 제공하는 활동의 필요성이 증가하였다. 경계확장행위에 관한 대부분의 선행연구에서 유닛과 외부 환경과의 정보 교환의 기능에 중점을 둔 이유가 여기에 있다고 할 수 있다. 그러므로 불확실한 환경 변화, 지식기반 조직, 수평적인 업무 구조로 요약될 수 있는 오늘날의 조직 상황에서 생존과 경쟁력 강화에 도움이 될 수 있는 경계확장행위에 대해 개념적으로 이해하는 것은 매우 중요한 것이다(Joshi et al., 2009; Marrone, 2010).

조직행위론에서의 경계확장은 조직 내 행위자들의 행동이라는 전제조건 하에서 조직이나 팀의 외부지향적 관점을 이해하고자 연구되었다. 경계확장행위(boundary spanning behavior)란 공동의 목표 달성을 위해 외부 환경에 속해있는 대상과의 관계를 형성하고 그들과 상호작용하는 일련의 행동을 의미한다(Ancona & Caldwell, 1992a, 1992b; Marrone, 2010; Marrone et al., 2007). 여기서의 외부 환경은 형성된 경계 너머를 의미하는데 배태성(embeddedness) 개념을 고려해서 이해할 필요가

있다. 사회적 환경(environment) 속에는 여러 조직(organization)이 존재하고 개별 조직은 그 내부의 여러 팀(team) 혹은 소규모 집단(small group)과 거기에 속한 구성원(employees)으로 구성되어 있는데, 환경을 구성하는 여러 개체(개인, 리더, 팀 혹은 조직) 중 누구의 경계확장행위에 관심을 두느냐에 따라 외부 환경에 대한 정의가 달라진다. 예를 들어, 팀 경계확장행위에서의 외부 환경은 자신의 팀 이외를 모두 의미하며, 이 때의 행위 대상은 동일 조직 내의 다른 팀이 될 수도 있고, 다른 조직, 그리고 다른 조직 내의 팀이 될 수도 있다. 즉, 팀 수준의 경계확장행위는 단일 조직 내의 다른 팀과의 상호작용을 넘어 팀(및 해당 조직)을 다른 조직과 연결하는 역할까지도 포함한다. 이러한 경계확장행위는 자신들의 업무 환경이 되는 팀이나 조직과 외부 환경 사이의 접점에 관심을 가지고 조직의 외부 환경 변화를 면밀히 분석하며 그들과의 상호작용을 통해 필요한 자원을 탐색하고 이를 내부로 끌어오는 기능을 수행한다. 이 때 조직(팀)이 직면하는 다양한 환경들은 조직 구조상의 특성과 함께 다양한 형태의 경계관리 역할을 요구한다.

본 연구에서는 문헌상에 존재하는 경계확장행위에 대한 다양한 개념 정의 중에서 Marrone et al.(2007)의 관점을 따르고자 한다. Marrone과 동료들의 연구는 새로운 자원 기반 확보와 지식 업무의 증대가 요구되는 현대 사회의 경영 환경에 걸맞게 지식의 공유 및 이전에서 경계확장의 역할에 대해 제시해주고 있다. 또한 선행연구에서 어떤 사람이 경계확장 행위를 하는가에 주안점을 둔 개인 수준 연구와 외부환경을 관리하여 성과를 증진시키는 효과에 대해 연구한 팀 수준 연구를 통합적으로 바라보면서 경계관리에 대한 종합적 시각을 제공해주는 연구의 단초가 되었다는 점에서 의의가 있다. 이는 추후 Marrone et al.(2018)의 리더 경계관리에 대한 연구로 이어지게 된다. 그들은 경계확장행위를 크게 3가지의 특징으로 설명하였다. 첫째, 경계확장행위는 다양한 형태의 외부

지향적인 행동들을 포함하고 있다. 외부와의 의사소통을 통해서 구성원들이 추구하거나 필요로 하는 정보를 제공해주는 기능(information gathering)을 수행하기도 하고(Hansen, 1999), 외부 관계자들과 의사소통을 하면서 그들에게 우리 팀 혹은 부서의 프로젝트에 대해 널리 알리며 필요한 자원을 요청한다든지, 혹은 활동내용을 관계자들에게 널리 알림으로써 해당 팀 및 팀의 프로젝트의 당위성을 선전하는 외형적 대표자 기능(external representation)을 함으로써 외부의 압력으로부터 보호와 협상의 기능을 할 수 있다(Aldrich & Herker, 1977). 둘째, 경계 확장은 중요한 외부 행위자들과의 연결을 수반한다(Baldwin, Bedell, & Johnson, 1997; Tsai, 2000). 업무를 수행함에 있어 상호연관되어 있고 필요로 하는 자원을 제공해줄 수 있을 것으로 사려되는 주요 업무 협력자, 임원진, 다른 구성원 및 팀들과의 긴밀한 인적 관계를 유지하고자 한다. 셋째, 경계확장행위는 팀 유효성에 영향을 미치는 요인들을 검증한 연구들(예:Gladstein, 1984)에 언급되어 있는 외부와의 관계(external relation)의 개념과도 일치하고 있으며, 업무와 관련된 행동을 함에 있어 내부지향적인 프로세스와는 다른 성격을 지니고 있다. 즉, 구성원의 충원, 팀워크 구축, 갈등 관리, 프로젝트 목표 설정 등 팀 내부 관리에는 관심을 기울이지 않는 활동을 일컫는다. 팀 업무와 관련된 타 팀과의 조정을 하는 수평적 조정 활동을 하거나 최근 경영 환경에 있어서의 변화 탐색이 대표적인 예라고 할 수 있다.

1.2 경계확장행위의 세부 구분

경계확장행위와 관련해서는 학자들의 다양한 세부 구분 형태가 존재한다. 일부는 연결, 거래, 버퍼링 등과 같은 실제 활동을 정의하고(예: Adams, 1980), 다른 일부는 경계활동을 외부 표현, 내부 영향 및 서비스 제공과 같이 방향성이 같은 범주끼리 분류하기도 한다(예:

Bettencourt & Brown, 2003). 또 다른 경우에는 어떤 효과를 가져오는지와 관련하여 조정 작업과 정보 검색에 중점을 둔 행위로 경계확장행위를 묘사하고 있다(예: Ancona & Caldwell, 1992; Marrone, 2010). 경계관리에 대한 개념이 체계화되기 이전의 연구에서는 대부분 특정 개인이 실제로 하는 활동 그 자체를 경계확장행위로 개념화하였다. Wilensky(1967)은 Contact man(연결자)라는 용어를 사용하여 리더가 필요로 하는 정치적, 이데올로기적 정보를 제공하는 역할 수행자로서, 조직과 외부 세계를 중재하는 역할을 하는 행위자를 소개하였다. Likert(1967)와 Organ(1971)은 일정 직급 이상인 관리자가 자신이 감독하는 부서와 상위계층부서에 모두 속해 있으면서 하위 직급 조직구성원들을 상위계층과 연결시켜주는 역할을 수행하는 경우를 일컬어 Linking pin(연결핀)이라는 용어를 제시하였고 이는 오늘날의 리더의 경계확장행위자 개념과 일맥상통한다. 한편, Adams(1980)는 조직 내에서 발생하는 협상 상황에서 경계관리자가 수행하는 작업을 구체적으로 나열하였다((1)transacting: 조직 투입요소의 획득 및 출력 처리, (2)filtering: 입력 및 출력 필터링, (3)searching: 정보 탐색 및 수집, (4)representing: 외부 환경에 대항하는 조직 대표 역할, (5)protecting: 외부의 위협으로부터 조직을 보호)).

본격적인 경계확장행위의 여러 가지 개별 형태에 대한 구분은 Ancona & Caldwell (1992b)의 연구를 통해 시작되었다고 볼 수 있다. 그들은 첨단 기술 회사의 38 개 신제품 팀 관리자와의 인터뷰와 직접 관찰을 통해 각 팀의 모든 활동을 상세하게 연구하여 총 15개의 개별적인 외부 활동을 확인하였고, 이후 다른 45개 신제품 팀 구성원의 설문응답을 바탕으로 경계관리의 구체적인 세부 활동을 최초로 제시하였다. 첫째, 대사 활동(ambassador activities)은 외부환경의 방해요인로부터 조직(팀)을 보호하고 대외적으로 조직에 필요한 자원과 협조를 이끌어내는 것을 말하며, 일반적으로 조직 내 상위계층을

대상으로 하는 프로세스를 수행한다. 예를 들어 인사팀장이 이번 분기 사내 워크숍을 기획하면서 기조 연설자로 유명인사를 초대하고 싶어 임원진에게 예산 증원을 요구하는 경우, 대사 활동을 수행하는 것이라 할 수 있다. 조직의 위상과 본질을 외부에 적극적으로 홍보하여 지명도를 높이고 평판을 관리하려는 행위도 여기에 해당된다. 둘째, 업무조정 활동(task coordinator activities)은 외부로부터 업무 관련한 자문을 구하고 그들과의 업무 관련 문제를 조율하고 협의한다. 한 화장품 회사의 신제품 프로젝트 담당자가 더마코스메틱 브랜드를 준비하기 위해 피부과 전문의들의 자문을 구하고 나아가 함께 연구개발을 진행하는 경우가 여기에 해당한다. 셋째, 외부에 있는 정보와 지식을 탐색하고 수집하는 정찰 활동(scout activities)은 주로 경쟁사, 외부 시장, 새로운 기술 등에 대한 아이디어 탐색을 목적으로 하지만 동일한 조직 내 부서 혹은 팀 별로도 정찰 활동이 행해지기도 한다. 한 예로 사내 아이디어 공모전에서 다른 경쟁 팀들이 어떠한 프로젝트를 준비하고 있는지에 대한 정보를 탐색하는 경우 역시 정찰 활동에 해당한다. 마지막으로 조직 내부의 정보가 외부로 유출되지 않도록 살피고 지키는 보호 활동(guard activities)이 있다. 휴대폰 업계에서 신제품을 출시할 때 디자인 도안의 외부 유출 방지를 위해 제품전시회 참가 시 양산 직전의 제품만을 선보이는 것을 보호 활동의 대표적 사례로 손꼽을 수 있다. Ancona and Caldwell은 효과적인 경계관리는 외부와의 교류 횟수가 아니라 제시한 4가지 활동을 어떻게 전략적으로 구사하느냐에 달려있다고 주장하였으며, 이 중 마지막 항목인 보호활동의 경우 외부 지향적인 성격의 활동인 다른 세 가지와 차이를 보이기 때문에 후속 연구의 목적에 따라 분류에서 제외되는 경우도 존재한다.

이후 대부분의 후속 연구에서는 Ancona교수의 외부 활동 분류를 수정하거나 변경시키면서 진행되었으며(예: Brion et al., 2012; Marrone et al.,

2007), 제시된 세부 행동 중에서 일부 행동의 효과성에만 집중한 경우도 존재하였다. 예를 들어 Ratcheva(2009)의 연구에서는 경계확장행위를 외부 지식 탐색으로 정의하고 이의 효과성을 파악하고자 하였다. 한편, Faraj and Yan(2009)을 필두로 일부 연구자들은 Ancona and Caldwell(1992b)의 연구에서 언급된 팀의 경계 활동 중 내부지향적인 측면의 중요성도 강조하면서 팀의 경계를 강화하고 내부 결속을 다지기 위한 목적의 경계 활동들도 포함한 전체론적인 관점에서 경계확장행위를 바라보아야 함을 주장하였다. 구체적으로 Faraj and Yan(2009)은 Yan and Louis(1999)의 영향을 받아 외부 불확실성에 대응하기 위해 필요한 자원과 도움을 적극적으로 탐색(boundary spanning)하고, 외부의 간섭에 대한 팀의 경계를 강화하고 내부 환경을 보호하고(boundary buffering), 내부적으로 경계에 대한 구성원의 인식을 높여 팀 정체성을 강화하는 활동(boundary reinforcement)까지도 포함한 경계 활동(boundary work) 개념을 제시하였다. Brion et al. (2012)의 연구에서도 Ancona and Caldwell (1992b)의 분류와 Faraj and Yan(2009)의 것을 통합하여 는 경계확장행위를 광범위한 범주로 해석하였다(political support, team protection, external coordination, information scanning). Somech and Khalaili (2014) 역시 경계 관리를 포괄적인 범주에서 인식하며 선행 연구에서의 구성요인들을 크게 두 가지의 틀로 재분류하였다(경계 완화: boundary loosening, 경계 강화: boundary tightening). 이에 연구자들은 팀 경계를 강화 및 방어하기 위한 목적의 활동까지 포함한 경우는 ‘boundary work’ 혹은 ‘boundary activities’라는 용어를 사용하여 의미의 혼돈을 방지하고자 노력하고 있다. 하지만 아직까지는 많은 연구에서 명확한 구분 없이 여러 용어를 혼용하고 있는 추세이다.

한편, 특정 행위 주체의 경계확장행위에 대해 탐색한 경우도 존재한다. Druskat and Wheeler(2003)은 자율경영팀을 관리하기 위한

효과적인 외부지향 리더십의 과정을 경계확장 모델을 통해 제시하면서 리더가 수행하는 경계확장의 세부구분을 제시하였다. Ernst and Yip(2009)은 현직에 종사하고 있는 최고 경영진들을 대상으로 조직 내에서 시행되는 경계관리 전술들을 조사하였다. 최근의 Marrone(2018)의 연구에서는 Somech and Khalaili (2014)와 마찬가지로 넓은 범주에서 리더의 경계활동을 설명하고자 하였다. 리더의 경계확장행위에 대한 세부 구분은 뒷부분에서 보다 자세하게 다루기로 한다. 이상에서 살펴본 다양한 경계확장행위의 세부 구분 체계를 정리하면 다음의 표와 같다.

<표 1> 경계확장행위의 세부 구분

연구자	구분				
Wilensky (1967)	Contact man				
Likert(1967) Organ(1971)	Linking pin				
Adams (1980)	Filtering	Transacting	Ssearching	Representing	Protecting
Ancona & Caldwell (1992b)	Ambassador	Task coordinator	Scout	Guard	
Druskat &Wheeler (2003)	Relating	Scouting	Persuading	Empowering	
Ernst & Yip (2009)	suspending	reframing	nesting	weaving	

Faraj & Yan (2009)	Boundary spanning	Boundary buffering	Boundary reinforcement	
Marrone (2010)	Representation	Coordination of task performance	General information search	
Brion et al. (2012)	Political support	Team protection	External coordination	Information scanning
Somech & Khalaili (2014)	Boundary loosening	Boundary tightening		

1.3 유사 개념과의 비교

사회 과학의 많은 개념들은 상호간에 있어 중첩된 부분이 존재한다. 경계확장행위 관련한 초기 연구는 대부분 네트워크 관점에서 이루어졌기 때문에 이와 유사한 네트워크 상에서의 외부 환경과의 연결을 설명하는 다른 개념들이 존재한다. 여기서는 경계확장행위의 보다 명확한 개념 정립을 위해 관련된 유사 개념과의 비교 및 관계성을 검토하도록 하겠다.

1.3.1 게이트 키퍼(gatekeeper)

경계확장행위를 설명하는 과정에서 언급되는 게이트 키퍼는 네트워크 상에서 조직 외부의 정보를 내부로 전달해주는 역할을 하는 사람을 의미한다(Katz & Tushman, 1981). 이 개념은 메스 커뮤니케이션 분야에서 맨 처음 소개되었다. White (1950)는 뉴스를 만들어 내는 과정에 있어 다양한 정보 속에서 유용한 것을 걸러내는 정보 선택 기능의 중요성을 강조하면서 정보 전파자로서의 게이트 키퍼의 영향력을 주장하였다. 연구개발 관련 연구에서는 혁신 과정에서의 게이트 키퍼가

중요한 역할을 한다는 사실을 명시하였다. Allen(1977)은 당대의 우수 R&D 기업을 대상으로 사내외에서 뛰어난 네트워크를 보유하고 있는 소수의 R&D 전문가가 존재한다는 사실을 확인하였다. 그들이 일종의 문(gate)의 역할을 수행하였으며 이를 통해 외부로부터 새로운 기술 및 전문지식이 유입되어 조직 내에 전파되었다. 이러한 현상에 대해 기술적 게이트키퍼(technical gatekeeper)라 불렀으며 이러한 네트워크 중개인의 유무로 인해 집단 간의 정보의 격차가 발생함을 밝혔다.

게이트 키퍼는 조직 내외부와 연결 관계를 지니고 있고 조직 내부에 지식과 정보를 전파시킬 수 있다는 점에서 경계확장행위와 유사한 특징을 보인다. 그러나 경계 확장에는 정보 탐색 및 전달 측면 외에도 대표자로서의 측면 등이 고려될 수 있는 점을 감안하면, 게이트 키퍼는 경계확장행위가 지니는 모든 측면을 반영하지 못한다는 것을 알 수 있다. 이에 따라 경계확장행위의 구성요인 중의 하나로써 게이트 키퍼를 인식하기도 한다(예: Friedman & Podolny, 1992; Katz & Tushman, 1981). 또한 게이트 키퍼의 경우 조직 내 정보의 탐색이 개인적 이익을 위한 것일 수도 있다는 차이점이 존재한다.

1.3.2 정보 중개 행위(knowledge brokering behavior)

정보 중개 행위는 단일 네트워크에 존재하는 여러 그룹들 간에 의사소통을 하는 과정에서의 정보 전달을 뜻한다(Brown & Duguid, 1998). 오늘날 활용되는 정보 중개 행위에 대한 연구는 1990년대에 들어서야 진행되기 시작하였으며, 초창기에는 주로 보건의료와 교육 분야에서 연구가 이루어졌기에 경영학 분야에서의 연구는 상대적으로 그 수가 적은 편이다. 주로 조직학습 또는 지식 관리 분야에서 많이 활용되고 있는 개념으로, 기업 조직 내에서 다양한 집단과의 의사소통에 참여하여 그들간의 정보 공유 및 전달을 하게하는 행위를 일컫는다(Brown &

Duguid, 1998). 네트워크 규모가 커지면서 구성요소화되는 개별 집단들을 연결시켜주는 브로커가 생겨나고, 이들의 정보 전달로 인해 네트워크가 확대되는 효과가 발생하기도 한다.

특정 조직에 속해 있으면서 외부 지향적 관점을 지닌 채 동일한 조직 내에 존재하는 여러 집단 간을 연결 혹은, 조직과 타조직을 연결시키는 등 이질적인 속성의 집단간의 정보 흐름을 도와주는 경계 확장과는 다르게, 정보 중개는 어떠한 조직 내에도 속해있지 않은 채 정보 전달을 하는 역할을 수행한다는 점에서 개념적 차이가 존재한다. 정보 공유 측면에서는 동일한 기능을 수행하지만 외부와의 의사소통 유무에 있어 그 차이가 분명함을 확인할 수 있다.

종합해보면, 경계확장행위와 게이트 키퍼의 개념은 조직(팀) 내부와 외부 환경을 연결하는 역할을 수행하며 외부로부터의 새로운 정보의 전달이 이루어진다는 점에서 같은 선상에서 논의된다. 이로 인해 경영환경에서의 불확실성을 해소할 수 있고 나아가 새로운 정보가 전파되며 혁신을 이루어낼 수 있는 초석이 다져지기도 한다는 점에서 공통점을 가지고 있다. 하지만 경계확장행위의 경우에는 게이트 키퍼와는 달리 정보 습득 및 전달 그 이상의 내용이 개념적 정의에 포함되어 있다. 구체적으로 외부로부터 정보를 획득하는 것을 넘어 반대로 외부와 상호 호혜적 관계를 형성하는 정보 교환, 대표자로서의 이해관계자와의 협상 및 그로부터의 보호 등의 기능을 포함하고 있다는 점에서 개념적 차이가 있다고 할 수 있다. 또한 정보 중개 행위의 경우 게이트 키퍼와 매우 유사한 개념적 특징을 보이고 있으나 네트워크 상에서 특정 그룹에 소속되어 있지 않은 상태에서 기능을 수행하는 것을 의미한다는 점에서 이 또한 차별화 되는 개념으로 여겨진다.

1.4 경계확장행위의 측정도구

조직행위론을 포함한 사회과학 연구에서는 경계 활동의 적절한 측정을 위해 다른 행위와 차별된 경계확장행위만의 고유한 측면을 식별하기 위해 노력하였다. 이러한 연구자들의 노력은 경계확장행위의 측정도구 개발과 검증을 연구한 여러 연구들을 통해서 확인할 수 있다(e.g., Ancona & Caldwell, 1992b; Bettencourt & Brown, 2003; Faraj & Yan, 2009; Huang, Luo, Liu, & Yang, 2016; Marrone et al., 2007; Tippmann et al., 2017). 한편, 네트워크 관점에서 경계 활동을 설명하고자 하는 연구에서는 네트워크 관련 지표인 연결 긴밀도, 집중도, 구조적 공백(예: Baldwin et al., 1997; Cummings & Cross, 2003; de Vries, Walter, Van der Vegt, & Essens, 2014; Hansen, Mors, & Lovas, 2005; Oh et al., 2004; Tushman & Katz, 1980)이나 커뮤니케이션 빈도(예: Dollinger, 1984; Zenger & Lawrence, 1989) 등을 경계확장행위의 측정도구로써 활용하기도 하나, 본 연구에서는 경계확장행위만을 위해서 개발되거나 사용되는 측정도구만을 살피고자 한다.

설문지를 이용한 경계확장행위의 측정은 척도의 구성 방식에 따라 크게 두 가지 방식으로 나뉜다. 하나는 경계확장행위의 다양한 행동 유형을 다차원으로 분류하고 각각에 대한 세부적인 문항으로 구성된 다차원 구조(second-order construct)이며, 다른 하나는 하나의 차원으로만 구성된 단일 차원 구조(first-order construct) 방식이다. 해당 측정도구가 개인 수준의 연구에서 사용되었는지, 팀 수준에서인지, 아니면 다수준 연구에서 사용되었는지와 같이 연구 관심 대상의 이론의 초점과 분석 수준에 따라서도 분류해 볼 수 있다. 선행 연구에 대한 고찰을 통해 경계확장행위를 측정하는 총 8가지의 측정 도구를 확인해 볼 수 있었는데, 그 중 과반수 이상인 5개는 팀 수준에서 연구가 진행되었고, 1개는 팀과 필드 수준에 중점을, 다른 1개는 팀과 개인 수준에 초점을,

마지막 1개는 개인 수준의 연구가 진행되었다. 제시된 측정도구와 이를 구성하는 문항 사이에는 유사성이 존재함에 동시에 다양한 차원, 문항, 참고문헌 등으로부터의 차이도 존재한다.

Ancona and Caldwell (1992b)는 경계확장행위의 측정도구를 개발한 최초의 단일 연구로써 팀 관리자가 수행할 수 있는 경계 활동을 크게 유형에 따라 크게 네 가지로 차원(ambassador, task coordinator, scout, guard)으로 구분하고 이를 측정하기 위한 설문 문항을 제시하였다. 많은 수의 후속 연구에서 이들이 고안한 측정도구를 그대로 활용하기도 하였으나, 최근 들어 이러한 다차원 경계확장행위를 기반으로 특정 업무 환경들을 반영한 다른 측정도구들이 개발되거나 변형되어 사용되고 있는 추세이다. 대표적인 예는 Marrone et al.(2007)의 연구에서 개발된 측정도구로써, 저자들은 Ancona and Caldwell(1992b)의 측정도구 중 6개의 문항을 채택하여 자신들의 연구 맥락에 맞게 변형시켜 단일 차원의 측정도구를 사용하였다. 한편, 포괄적 관점으로써 경계확장행위를 규정하는 경우는 경계에 대한 Yan and Louis(1999)의 관점을 바탕으로 경계 관련 행위에 관한 보다 다양한 역할들을 측정하고자 하였다. Faraj and Yan(2009)은 경계확장뿐만 아니라 경계완화와 경계강화까지도 측정하는 보다 넓은 범주의 경계확장행위의 다차원 측정도구를 개발하였다. 이러한 관점은 Somech and Khalaili(2014)의 연구에서 지속되어 경계 활동의 유형을 크게 두 가지 차원으로 측정하는 설문 문항을 제시하였다.

살펴본 바와 같이 일련의 선행연구를 통해 고유한 경계확장행위의 특성을 측정할 수 있는 척도를 개발하는 진전을 가져오긴 하였으나, 측정도구 개발의 관점에서 보았을 때 경계확장행위에 대한 연구는 아직 미흡한 실정이다. 먼저 경계확장행위 측정도구들을 구성하는 각 구성요인 간의 일관성이나 타당성에 관한 연구가 제대로 이루어지지

않아 측정도구의 표준화에 대해서 아직까지 합의가 도출되지 못한 상태이다. 이는 경계확장행위에 대한 정의, 용어 사용이 혼재되고 있는 상황과 같은 맥락으로 해석해 볼 수 있다. 또다른 한계점으로 경계확장행위에 관한 모든 측정이 명시적 측정(explicit measure)으로만 이루어지고 있음을 꼽을 수 있다. 자기보고식 척도로 평가가 이루어지는 명시적 측정 형태는 사회적 바람직성에 의한 영향으로 인해 왜곡 보고될 가능성이 크기 때문에, 명시적인 측정 형태와 더불어 내재적(암묵적) 측정(implicit measure) 등 다양한 형태의 경계확장행위 측정 수단에 대한 추가적인 연구가 필요하다.

이상의 논의와 관련한 연구들을 정리하면 아래 <표 2>과 같다. 각 연구자가 정의하는 경계 확장 개념에 관한 차이로 인해 측정도구를 구성하는 요인 간의 공통되는 부분과 차이가 나타나는 부분이 존재함을 확인할 수 있다. 따라서 문헌연구 혹은 메타 구분 등을 통한 추후 연구를 통해 지금까지의 측정도구를 바탕으로 경계확장행위의 주요 특징에 대한 합의를 도출할 필요성이 제기된다. 이러한 접근은 현실을 잘 반영하고 실제적으로 활용도가 높은 표준화된 평가도구의 개발을 가능케 할 것이다.

<표 2> 경계확장행위의 측정도구

연구 수준 (Focal level)	측정도구 이름 및 차원(Dimension)	척도의 구성 (Construct)	비고(Note)	출처(Reference)
Individual	Boundary spanning roles: Borrowed and developed 1. Information processing roles (9 items) 2. External representation roles (8 items)	Single composite score	Borrowed from Mohr and Spekman (1994); Griffith et al. (2001)/ Developed based on Anderson and Narus (1990)	Huang, Luo, Liu, & Yang (2016)
Individual & Team	Boundary spanning behavior: Modified - 6 items 1. Persuade outsiders (e.g., faculty, clients) to support team decisions 2. Talks up or promote the team to outsiders 3. Acquires resources and access (e.g., access to information,	Single composite score	Based on Ancona and Caldwell (1992b)	Marrone et al. (2007)

	<p>access</p> <p>to clients) for the team</p> <p>4. Keeps the client informed of your group's activities</p> <p>5. Proactively seeks the advice and support of your faculty advisor</p> <p>6. Reach out to individuals outside of your team that can provide project-related expertise or ideas</p>			
Team	<p>21 items</p> <p>Developed - 3 dimensions</p> <p>1. Ambassador (12 items)</p> <p>2. Task coordinator (5 items)</p> <p>3. Scout (4 items)</p>	Second-order term	Originally developed as 4 dimensions	Ancona and Caldwell (1992b)

Boundary spanning activities: Modified - 4 dimensions 1. Coordinating with external actors (5 items) 2. Scanning for information (4 items) 3. Obtaining political support (3 items) 4. Protecting the team (2 items)	Second-order term (four-factor model)	Based on Ancona and Caldwell (1992); Faraj and Yan (2009).	Brion et al. (2012)
Boundary work: Developed - 3 dimensions 1. Boundary spanning (4 items) 2. Boundary buffering (4 items) 3. Boundary reinforcement (4 items)	Second-order term (three-factor model)	Build on Yan and Louis's (1999) conceptualization of boundary work in organizations.	Faraj & Yan (2009)

<p>Boundary activities: Modified - 2 dimensions</p> <p>1. Boundary loosening (Scouting: 9 items + Coordinating: 5 items)</p> <p>2. Boundary tightening (Buffering: 8 items + Bring-up borders: 4 items)</p>	<p>Second-order term (two-factor model)</p>	<p>Based on Ancona (1993); Faraj and Yan (2009)</p>	<p>Somech & Khalaili (2014)</p>
<p>Boundary spanning in the MNC Developed - 3 items</p> <p>1. Explaining the meaning of technical knowledge</p> <p>2. Sharing unit-specific knowledge</p> <p>3. Integrate knowledge from different units</p>	<p>Single composite score</p>	<p>Based on Carlile (2002, 2004) and Tippmann et al. (2012,2014)</p>	<p>Tippmann et al. (2017)</p>

Team & Field	<p>Intergroup Rhetoric Scale: Adopted and asked whether their field office manager</p> <p>1. Interacts frequently with both local and expatriate employees</p> <p>2. Be equally available for the local and expatriate employees during office hours</p> <p>3. Puts a lot of effort in strengthening the relationship between the local and expatriate group</p>	Single composite score	Adopted from Rast (2013)	Salem et al. (2018)
-----------------	--	---------------------------	--------------------------	---------------------

2. 리더의 경계확장행위

2.1 경계확장행위 연구의 새로운 과제: 리더십 관점에서의 연구 필요성

급변하는 경영환경 속에서 조직의 리더가 변화에 어떻게 대처할 것인지에 관심이 커지고 있는 가운데(Yukl, 2013), 특히 리더의 경계확장은 국내외 산업 구조가 더욱 첨단화되고 지식집약적인 구조로 빠르게 변화하는 것과 맞물려 더욱 중요한 역량으로 강조되고 있다. 구성원들의 혁신적인 아이디어를 바탕으로 성과를 창출하여 경쟁우위를 확보하려는 노력이 증가하고 있는 가운데, 경계확장행위를 통해 개인, 집단, 조직의 모든 수준에서 기존의 경계를 넘나드는 정보, 자원의 흐름을 효과적으로 관리할 필요성이 높아졌기 때문이다(Rothaermel et al., 2006; Salem et al. 2018).

선행 연구에서 밝혀진 바에 의하면, 경계 관리가 성과를 거두기 위해서는 외부 정보의 유입, 주요 이해관계자들과의 협업, 최고 경영진들이나 타 부서 혹은 팀과의 의사소통 등이 원활하게 이루어져야 한다. 그럼에도 불구하고, 팀 구성원 중에서 가장 이에 기여할 수 있는 사람인 리더(상사)의 역할에 대한 관심은 부족한 실정이다(Ancona & Caldwell, 2007; Cross et al., 2013; Hirst & Mann, 2004). 경계확장 활동이 외부의 유용한 정보의 획득과 그것을 팀 내부에 효과적으로 전달하는 것임을 고려한다면, 행위자의 업무적 능력과 사회적 관계가 경계확장행위를 보다 효과적으로 가능케하는 요인임을 알 수 있다. 따라서 효율적인 경계 확장이 일어나기 위해서는 리더의 관리 역량이 요구된다고 할 수 있다(Druskat & Wheeler, 2003; Edmondson & Harvey, 2018; Hirst & Mann, 2004; Tushman & Scanlan, 1981).

첫째, 외부로부터 유용한 정보나 자원을 획득하려면 먼저 조직 내 어느 팀의 누가 유용한 자원과 정보를 갖고 있는지를 파악할 수 있어야 한다. 따라서 경계관리자는 회사 전체를 한눈에 파악할 수 있는 어느 정도 직급 이상의 위치에 있는 사람이 바람직하다. 둘째, 획득한 지식의 확산이란 측면에서도 팀 네트워크에서 많은 수의 팀 구성원들에게 접근이 가능한 사람이 필요하다. Oh et al.(2004)의 연구에서 리더는 그룹 간을 연결하고자 하는 경계확장행위를 수행할 수 있는 유리한 위치에 있으며 이로 인해 그룹 간 협력적인 관계를 가능하게 한다고 실증한 바 있다. 또한, 경계 외부로 주시하고 정보와 지식을 탐지, 수집, 전파하는 과정에 다양한 이해관계자를 고려해야 한다(Korschun, 2015; Marron et al, 2018). 이렇듯 팀의 경계선상에서 일어나는 복잡한 활동이므로, 경계관리는 상대적으로 경험이 풍부한 상사관리자들의 역할이 클 수밖에 없다(Brion et al. 2012; Ernst & Chrobot-Mason, 2011; Hirst & Mann 2004; Salem et al., 2018). 이를 토대로 리더의 경계확장행위에 관한 연구가 지속적으로 진행될 필요가 있을 것으로 본다.

더불어 이러한 논의는 리더십 선행 연구와도 맥을 같이 하고 있다. 전통적인 리더십 연구에서는 내부지향적 관점의 리더십을 주로 고찰하였으나, 일부 선행연구에서 효과적인 리더십과 관리 행동의 중요한 기능 중 하나로 리더의 경계 활동을 인식하고 이를 이해하기 위한 연구가 진행되었다. 초기 연구에서는 “연결핀(linking pin)”과 “연결자(contact man)”의 개념을 제시하면서 조직 내 네트워크를 구축하고 외부환경에 적응하는 활동의 필요성을 조명하였다(Likert, 1967; Organ, 1971; Wilensky, 1967). 이는 한 집단의 관리자가 상위 집단의 일원으로도 활동하는 이중 중첩구조를 전제로 하는데, 이를 통해 관리자는 자신이 관리하는 집단과 상위집단 간의 의사소통을 가능하게 할 수 있다. 즉 초창기 연구자들은 관리자의 통제범위, 계층과 같은 수직적 경계 간의

연결 기능이 원활해야 조직의 조정력과 적응력을 증진시킬 수 있음을 주장하였다. 이후 수평적 조직, 애자일 조직 등으로 변모하는 추세에 맞추어 조직 구성원 간의 협력이나 팀 간의 협업이 요구되기 시작하면서는 수평적 경계의 관리 중요성이 강조되기 시작하였다(Brion et al., 2012; Marrone et al., 2018).

Mintzberg(1973)는 여러 형태의 경영자를 조사하여 그들이 공통적으로 수행하는 경영자의 역할(managerial roles)을 10가지로 정리하고 이는 크게 대인역할, 정보역할, 의사결정역할로 구분됨을 제안했다. 후속 연구에서 Mintzberg (2009)는 관리라는 활동에 대해 정보를 이용한 정보적 차원(information plane), 인적 차원(people plane), 행동 차원(action plane)의 3가지 차원으로 구분하고, 각 차원별로 관리 행동의 방향성에 따라 내부 지향적(internal), 외부 지향적(external) 행동으로 구성되어 있음을 설명하였다. 여기서 제시한 경영자의 외부적 역할이 리더의 외부지향적 관점과 일맥상통한다. 구체적으로 세부 차원에 대해 살펴보면, 먼저 정보적 차원은 정보를 사용하여 간접적으로 구성원 개인이 일을 하게끔 만드는데 중점을 두는 것이라고 할 수 있다. 이와 관련해서는 조직 내외부에서 정보를 획득하기 위한 탐색, 습득, 파급 등을 통칭하는 의사소통 활동과 조직(팀) 내부적으로 정보를 활용하고 분배하는 통제활동을 포함하는 것으로 보았다. 다음으로 인적 차원은 조직 구성원들을 관리하는 역할들을 포괄적으로 일컫는데, 이를 통해 구성원이 업무를 원활히 수행할 수 있게끔 조직 내외부적으로 대표자의 역할을 수행한다. 마지막 차원은 관리자가 직접적으로 행동을 취하는 경우로써 조직(팀)의 고성과를 위해 내부적으로 프로젝트 관리나 방해요소에 대처하는 행동을 하고 외부적으로는 다른 조직과의 연합구축하는 역할을 수행한다고 규정하였다. 아래의 <표 3>은 상사의 관리 역할의 내외부적 측면을 요약한 것이다.

Yukl(2012) 역시 상황에 걸맞는 효과적인 리더 행위에 대한 4가지 구체적인 리더 활동을 제시하였다. 그는 업무 중심 활동, 관계 중심 활동, 변화 중심 활동, 그리고 외부 관련 활동을 제시하였고, 후속 연구자들이 외부관련활동의 중요성을 인식하면서 경계확장행위가 하나의 독립적인 메타 범주(meta-category)로써 연구되어 오고 있다. 이후 Marrone et al.(2018)에서는 경계관리에 관련한 선행연구들을 바탕으로 리더의 경계 활동을 경계 완화와 경계 강화라는 두 가지 차원으로 구분하여 설명하고자 하였다. 보다 자세한 세부 구분에 대해서는 아래에서 다루기로 한다.

최근 들어 기업 경영환경의 변화에 따라 내부 관리뿐만 아니라 외부와의 관계가 고성과의 열쇠가 됨에 따라 관리적 측면에서 외부적 관점에 대한 실무자들의 관심도 높아지기 시작하였다(Brion et al., 2012; Cross et al., 2013; Edmondson & Harvey, 2018; Marrone et al., 2018). 이에 외부 지향적 리더 행동의 하나인 상사의 경계확장행위에 대한 논의가 진행되고 있으나, 아직까지는 리더십 측면에서 상사 경계확장행위에 대한 체계적인 연구가 진행되지 않아 실무적 요청에 부응하지 못하고 있는 실정이다. 이하에서는 리더의 행동에 중점을 두어 경계확장 개념과 그 기능을 이해해보고 선행 연구에서 언급되었던 상사의 경계확장행위의 세부 차원에 대한 검토를 진행하도록 하겠다.

<표 3> 경영자의 역할

		Framing the job and scheduling the work (업무 구상과 스케줄링)	
		Internal (대내적)	External (대외적)
Information plane (정보적 차원)	대내, 외적으로는 의사소통, 내부적으로는 통제업무를 함	Communicating 의사소통	
		Monitoring 모니터링	Spokesperson 대변인
		Nerve center 너브센터	Nerve center 너브센터
			Disseminating 정보 보급
		Controlling 통제	
		Designing 설계	
		Delegating 위임	
		Designating 지명	
		Distributing 분배	
		Deeming 평가	
People plane (인적 차원)	내부적으로 지휘업무, 외부적으로는 연결자적 역할	Leading 지휘	Linking 연결
		Energizing individuals 에너지 북돋아주기	Networking 네트워킹
		Developing individuals 개발	Representing 대표자
		Building teams 팀 빌딩	Convincing/Conveying 전달자
		Strengthening culture 문화 강화	Transmitting 송신자
			Buffering 완충자
Action plane (행동 차원)	내부적으로는 프로젝트관리나 문제 점 해결 등의 업무 수행, 대외적으 로는 연합구축 등의 처리 업무	Doing 수행	Dealing 처리
		Managing projects 프로젝트 관리	Building coalitions 연합 구축
		Handling disturbances 문제해결	Mobilizing support 지지체계 동원

* 출처:Mintzberg (2009, p.90)

2.2 경계확장리더십의 정의와 세부 구분

2.2.1 경계확장리더십의 정의

경계확장리더십을 정의하기에 앞서 리더십에 관한 전반적인 개념을 먼저 간략히 살펴보도록 하겠다. 리더십은 오랜 기간 동안 많은 학자들과 실무자들이 관심을 가지고 있는 주제 중 하나이다(Yukl, 2013). 많은 사람들이 리더십에 그토록 관심을 가지는 이유는 리더십이 그 자체로도 흥미로운 과정일 뿐 아니라 사람들의 태도와 행동에 직간접적으로 영향을 주는 요소가 되기 때문일 것이다. 리더십의 개념적 정의에 관해서는 다양한 논의가 진행되고 있지만, 그들의 공통적인 가정은 리더십이란 한 개인이 집단 혹은 조직에서 공동의 목표 달성을 위해 특정 개인이나 집합의 노력을 유도하기 위해 영향력을 행사하는 과정을 포함한다는 것이다(Yukl, 2013).

본 절에서 중점적으로 살펴볼 리더의 경계확장 활동은 예측하기 어려운 환경 변화에 대처하기 위해 다른 외부 조직과 상호관계를 구축하고 외부의 정보 및 자원을 조직 내부로 전파시키는 일이 강조되면서 관심이 모아지게 되었다. 또한 불확실성에 신속하게 대처하기 위한 목적으로 기민하고 역동적인 소규모 팀제로 업무 체계가 변화하면서 업무에 필요한 모든 지식, 정보 등의 자원을 보유한다는 것이 불가능해졌다. 이에 기능 집단간의 경계 사이 혹은 타사에 소속되어 있는 외부 집단과의 경계 사이의 상호교류와 정보 교환의 촉진을 돕는 리더의 외부적 역할이 부각되기 시작하였다(Edmondson & Harvey, 2018; Marrone et al., 2018; Salem et al., 2018).

리더의 경계 활동은 조직(팀)의 경계를 넘어 외부 환경 내의 주요 당사자들과 교류할 뿐만 아니라 외부의 불확실성으로부터 경계 내부를 보호해주고 결속을 강화하는 과정이라고 할 수 있다(Faraj & Yan, 2009;

Marrone et al., 2018). 경계확장리더십이란 보다 상위의 목표를 달성하기 위해 다양한 형태의 집단 경계에서 방향(direction), 조정(alignment), 헌신(commitment)을 만들어내는 모든 리더십을 의미한다(Cross et al., 2013, p.81). 여기에서 방향은 공통의 목표 및 전략에 대한 이해를 공유하는 것을 뜻하고, 조정이란 자원과 활동을 함께 조정해나가는 것을 뜻하며, 마지막으로 헌신은 단일 집단의 성공을 위해 투여하는 것 이상의 노력을 집단적인 성공에 쏟아 붓는 것을 일컫는다(Cross et al., 2013; Ernst & Chrobot-Mason, 2011). 이외에도 경계확장리더십은 경계 외부와의 광범위한 커뮤니티를 형성함으로써 긍정적인 조직 변화를 위한 촉매제 과정으로 설명되기도 한다(Ernst & Yip, 2009). 따라서 경계확장 리더십이 외부 사람들과의 상호관계를 통해 구성원에게 영향력을 미치는 과정이라는 점에서 리더십 연구에 부합함을 다시금 확인할 수 있다.

2.2.2 경계확장리더십의 세부 구분

Druskat and Wheeler(2003)은 자율경영팀을 관리하기 위한 효과적인 외부지향 리더십의 과정을 경계확장 모델을 통해 제시하였다. 그들은 Yukl(1989)이 주장한 리더 행동의 포괄적인 분류체계를 기반으로 외부지향 리더십이 전통적인 리더십과 어떻게 다른지를 확인하기 위해 네 가지의 범주를 사용하였다. 구체적으로 팀원들을 관리하고 팀 신뢰를 형성시키기 위해 노력하는 관계형성(relating), 팀원들의 현상태를 진단하고 정보를 탐색하는 스카우트(scouting), 외부로부터 지원을 획득하기 위한 설득(persuading), 팀원들에게 권한을 위임하고 의사결정시 유연성을 발휘하는 임파워링(empowering)으로 이루어져있다.

Ernst and Yip(2009)은 128명의 최고 경영진을 대상으로 한 설문을 통해 조직 내에 존재하는 내부 집단들의 사회적 경계를 관리하기 위한 전술을 언급하였다. 구체적으로 리더의 경계관리에 대해 아이디어와

정보 및 자원들의 원활한 교류를 위한 내부집단 간의 연결관계를 형성할 수 있는 환경을 제공해주는 것으로 설명하며 이를 효과적으로 달성하기 위한 4가지 방식을 제시하였다. 사무실 내에 모든 사람들이 함께 사용할 수 있는 카페테리아 혹은 쉼터를 만들어 개별 팀원간의 인간관계 형성을 위한 제 3의 공간을 창조한다든지(suspending), 다양한 특징들을 가진 팀원들을 아우를 수 있는 보다 상위개념의 공통된 아이덴티티를 부여하여 연대감을 형성(reframing)함을 확인하였다. 또한 경계 중첩 전략(nesting)을 통해 개별 사회 집단이 더 큰 업무 목표를 갖도록 상호작용을 구조화하려고 노력한다. 일종의 하위범주화를 통해 개별 집단별로 내재된 역할을 부여함으로써 우리 집단만의 뚜렷한 역할을 인지함과 동시에 조직 차원의 공통 목표에도 기여할 수 있는 역할을 수행할 수 있도록 조직구조전략을 수립한다. 마지막으로 엮기(weaving) 전략은 사회적, 조직적 정체성을 상호의존적으로 교차시키는 것으로, 조직 내 역할과 직급에 걸쳐 다양한 사회적 정체성을 상호 연결시켜 다양성 격차를 좁히려는 목적을 지니고 있다. 예를 들어 소수집단을 특정 직위나 업무에 고용한다든지, 각자 다른 특성을 지닌 구성원들끼리 동일 팀에 배치하여 업무를 함께 수행하게 하는 경우가 있다.

이를 발전시켜 Cross et al. (2013)는 경계확장리더십에 대해 6가지 관행(buffering, reflecting, connecting, mobilizing, weaving, transforming)을 통해 노력하는 리더십으로 설명하였다. 이들을 순서대로 2개씩 짝을 지으면 경계 관리 전략 공동 기반 구축 전략, 새로운 변경(frontiers) 발견 전략이라는 3개의 전략을 만들어 낼 수 있다. 경계 확장 리더십은 이러한 대표적인 행동들을 통해 결합 효과(nexus effect)을 만들어낼 수 있다고 주장하였다. 먼저 완충(buffering)은 집단 구성원들이 명확한 집단 정체성을 개발하고 유지할 수 있도록 외부 환경의 위협이나 불확실성으로부터 보호하는 방안을 의미한다. 투영(reflecting) 관행은 단어

표현 그 자체에 내포되어 있는 것처럼 경계를 기준으로 내부뿐만 아니라 외부에 해당하는 다른 집단들의 정체성을 이해할 수 있도록 도와주는 행동을 말한다. 이로 인해 다양한 집단 간 존중과 협력을 도모할 수 있게 된다. 다음으로 연결(connecting)은 구성원들이 일시적으로 집단 정체성을 제쳐둔 채 인간 대 인간으로서 상호작용을 할 수 있게끔 기존의 경계를 초월하는 관계를 구축하는 활동이다. 이를 통해 상호호혜, 공동목적 등의 새로운 공유가치를 발굴할 수 있다. 집결(mobilizing)은 여러 집단들이 각 집단 차원의 정체성을 초월하여 모두가 공유할 수 있는 새로운 공유가치를 달성하고자 경계를 재구성하고 공통의 목표를 만들어내는 활동이다. 엮기(weaving)는 집단 경계가 서로 얹혀 있는 동시에 개별적인 성질을 유지하고 있을 때 발생하는 행동 유형으로 경계를 연결하고 집단 간 상호의존성을 강화하기 위해 집단 간 차이점을 제거하고 통합시켜 조직 전체로서의 유효성을 높일 수 있다. 마지막으로 변화(transforming)은 경계를 가로지르거나 집단 재창조를 하는 등의 새로운 경계를 만들어내어 이로부터 발견되는 새로운 정체성이나 가능성을 얻고자 하는 활동이다.

최근의 Marrone et al. (2018)은 넓은 범주로서의 경계 관리와 관련된 기존의 연구들(예: Farj & Yan, 2009; Somech & Khalaili, 2014)을 근거로 하여 리더의 경계 활동을 설명하였다. 리더가 행하는 경계 관련한 관리 행위들은 크게 경계 완화(boundary loosening) 활동과 경계 강화(boundary tightening)의 두 가지 차원으로 구분할 수 있다. 경계 완화 활동은 가장 널리 언급되는 경계 확장(boundary spanning)과 동일한 범주의 활동들을 의미하며, 경계 강화 활동은 경계 완충(Boundary buffering)과 경계 강화(boundary reinforcement) 활동으로 구성되어 있다. 구체적으로 완충활동은 외부로부터 불확실성과 위협적 상황과 같은 부정적인 영향을 막아주는 동시에 내부의 유용한 자원이 외부로 유출되지 않도록

보호하는 역할을 한다(Marrone, 2010). 강화 활동은 조직 외부에도 관심을 두지 않은 채 오로지 내부 구성원들의 업무 몰입과 정체성 강화를 목적으로 하는 행동을 일컫는다. 그러나 이들은 리더십 연구로서 보다는 리더, 팀, 조직의 효과성 증진을 목적으로 하는 리더의 구체적 행동 유형으로써 경계 관리 활동을 설명하는 것에 주된 목적이 있었다.

지금까지 리더가 수행하는 경계확장의 다양한 하위 행동 차원들을 살펴보았다. 그러나 아직까지 선행 연구에서 제시된 구분 체계를 활용한 실증연구나 분류에 대한 타당성을 검증한 연구는 존재하지 않는다. 일부 연구에서 리더 수준에서의 경계 확장을 살펴본 실증연구가 존재하긴 하나 그들도 포괄적인 관점에서의 경계 확장 리더십에 대한 것이 아니라 경계 확장 리더 행위라는 단일 차원에서 접근한 경우가 대부분이었다. 본 연구에서는 이러한 한계점을 극복하여, 상사와 구성원의 일대일 관계에서 상사의 경계확장행위에 대해 규명하고자 한다.

2.3 본 연구에서의 상사 경계확장행위 개념 정의

이상 팀 수준 경계확장행위에 대한 연구와 리더십 영역에서의 연구에서의 개념적 정의 고찰에서 살펴보았듯이 개념과 세부활동에 대한 명확한 개념적 정의가 우선되어야만 다양한 상황에서 발생하는 경계확장행위의 특징들이 혼선을 빚어 발생하는 문제들을 해결할 수 있다. 따라서 본 연구의 주제인 경계확장행위의 개념적 정의를 명확히 하는 것은 연구의 범위를 설정하고 적절한 관점을 도입할 수 있다는 점에서 매우 중요한 일이다. 앞에서 살펴본 내용들을 바탕으로 본 연구에서 다루고자 하는 경계확장행위의 개념을 정리하면 다음과 같다.

첫째, 본 연구는 리더(상사)가 수행하는 경계확장행위를 고찰하는 것으로 범위를 한정한다. 물론 경계확장행위가 개인, 팀 자체, 조직 등

조직 내 모든 수준에서 가능하나 보다 효과적인 경계확장행위를 위해 필요한 업무적 능력과 의사소통 구조를 고려하여 리더의 역할에 대해 고찰하고자 한다.

둘째, 본 연구에서 다루고자 하는 경계확장행위는 기본적으로 외부지향적 활동으로 분류되는 것으로, Marrone et al. (2007)과 Mintzberg(2009)의 상사의 역할에 관한 연구를 근거로 하여 다음의 기능을 수행하는 행위로 정의한다. 먼저, 상사의 경계확장행위는 정보와 자원의 흐름을 규제하는 기능을 한다. 우리 팀 혹은 조직의 업무 상황이 어떻게 돌아가는지를 파악한 뒤 목표 달성을 위해 구성원들이 필요로 하는 업무 자원을 외부로부터 조달하여 제공해주는 역할을 수행한다. 주로 정보 및 자원 교환을 통하여 이루어지며, 외부 환경의 변화를 파악하고 그에 따라 필요한 정보 수집, 조직에게 유리한 방향으로 외부 환경에 정보를 제공하는 역할까지도 수행한다. 따라서 상사의 외부적 활동을 통한 새로운 정보 및 자원의 습득에 영향을 미치게 된다. 이러한 효과는 경계 관리의 기원이 조직의 경계에서 정보와 지식을 공유, 흡수, 전파하는 활동에 주목했던 혁신 연구(예: Aldrich & Herker, 1977; Cross et al. 2015; Katz & Tushman, 1983; Tsai, 2001; Teigland & Wasko, 2003)에서 시작되었다는 점과도 일맥상통한다. 경계확장 개념은 R&D 연구와 기술 혁신의 확산 등의 영향을 받은 연구 갈래로써, 경계 외부와의 의사소통을 통해 팀이 필요로 하는 자원을 획득하는 것을 중요시했다(Allen, 1984).

또한 조직의 대표자로서 외부와의 다양한 연결 관계를 구축하고 이를 활용하는 역할을 담당한다. 대부분의 상사는 팀을 이끄는 책임을 맡게 되면 성과 향상을 위해 강한 팀워크를 구축하고 내부 의사소통을 활성화하는 등 집단 내부에만 초점을 맞추곤 한다. 그러나 오늘날 빠른 변화와 불확실성에 대비하기 위해서는 외부 관계와의 긴밀한 관계

형성이 매우 중요하다. 조직은 다양한 이해관계자 집단과의 관계를 형성하여 그들과의 연합을 구축하고 리더는 이를 활용하는 행동들을 수행하는데, 구체적으로 외부 협력 관계를 형성함으로써 필요시 업무 지원을 요청하기도 하고 과도한 외부 영향력으로부터 집단을 보호하는 역할을 한다. 더불어 직접적으로 구성원 개인이 경계를 넘나들며 상호작용할 수 있는 환경을 제공하기도 한다.

셋째, 본 연구에서는 조직 구성원 개인을 대상으로 하는 경계확장행위만을 살펴보기로 하며, 이는 개인 수준의 연구를 수행할 것임을 의미한다. 동일한 리더(상사)의 행위라도 개인을 대상으로 하는 행위인지 집단을 대상으로 하는 것인지에 따라 그 효과의 정도나 방향성은 다를 것이다. 마찬가지로 구성원 개인에게 제공하는 상사경계확장행위는 팀 전체 혹은 조직을 대상으로 하는 경계확장행위 개념과는 차이가 있다. 나아가 행위 대상인 조직 구성원과는 같은 팀 혹은 부서 내 소속되어 있는 경우를 전제로 한다. 이는 조직 내 구성원들의 현실적인 상황을 반영하는 것으로서, 상사의 경계확장행위는 상호간 업무관련도가 있는 관계 내에서 이루어진다.

이상 논의한 전제조건을 바탕으로 본 연구에서 다루고자 하는 상사의 경계확장행위(boundary spanning behavior of Leader)는 ‘외부와의 소통을 통해 조직 혹은 팀 내부에서 확보하기 어려운 정보와 자원을 확보하고 제공함으로써, 구성원들이 목표를 달성할 수 있도록 동기부여시키는 행동’으로 규정한다. 구체적으로 팀 경계를 넘어 주요 외부 이해관계자들과의 교류하며 외부의 정보와 자원을 획득해서 내부로 끌어들이어 올 수 있도록 조직 집단 간 정보 및 자원의 흐름을 가능케하는 일련의 행동을 포함한다. 이러한 상사의 경계확장행위에 대해서는 연구가설에서 한번 더 언급하기로 한다.

3. 경계확장행위의 선행연구 고찰

앞서 살펴본 경계확장행위의 개념과 구분에 대한 논의를 바탕으로 다음에서는 경계확장행위를 다룬 선행연구들을 검토하고자 한다. 구체적으로 경계확장행위를 가능하게 하는 요인이 무엇인지 파악하고, 이러한 행위를 통한 결과는 어떻게 나타나는지를 살펴보고자 한다. 더불어 이 둘 사이의 관계를 연결하는 메커니즘에 대한 요인과 관계를 조절하는 요인들에 대해서 알아보도록 하겠다.

3.1 경계확장행위의 선행요인

경계 확장 행동을 유발하는 선행요인에 대해서는 상대적으로 포괄적인 연구가 이루어졌다. 이는 어떠한 개인적 특성이나 상황적인 요인이 행위자 주체로 하여금 경계확장행위가 가능한 조건을 만들어내는지 관련하여 연구자들의 일차적인 관심이 형성되었기 때문이다. 이론적, 실증적으로 검토된 다양한 요인들은 크게 다음의 네 가지로 구분해 정리할 수 있다.

첫째, 네트워크 특성은 경계확장행위에 영향을 주는 요인으로 빈번하게 언급되고 있다. 네트워크 관점을 바탕으로 한 경계확장행위에 대한 연구들은 조직 혹은 팀이라는 연결망 내에서 개별적으로 지니고 있는 내외부적인 연결이 경계확장행위의 효과성에 유의한 영향을 미친다는 것을 지속적으로 제시하고 있다. 먼저 Tushman and Scanlan (1981)은 업무 관련해 유능함을 인정받아 조직 내부의 핵심 인물(internal star)이 되고 더불어 다양한 분야에 대한 경험과 능력을 바탕으로 조직 외부에서도 주요 인물(external star)가 된다면 경계확장행위자가 되는 경우가 더 많다는 결과를 제시하였다. 한편, 프랑스에서 진행된 신제품

개발 프로젝트 팀의 경계확장행위에 대한 실증 연구에서는 리더의 개인적 네트워크 특성을 네 가지로 범주화(structural holes, strength of ties, vertical and horizontal bridging ties)시켜 어떤 특성이 가장 큰 영향력을 지니고 있는지를 확인하였다. 연구 결과, 강한 네트워크 연결을 지닌 경우 정보 획득과 정치적 지원 형태의 경계확장행위에 효과적인 것으로 나타났으며, 리더가 구조적 공백(structural hole)의 구조적 위치에 놓여져 있는 경우 팀을 보호하는 역할을 효과적으로 수행하는 것으로 나타났다(Brion et al., 2012). 뿐만 아니라, 경계확장행위가 발생하는 원인을 연결망 네트워크 상의 구조적 특성에 기인한 것으로 보고 네트워크 밀도(network density), 구조적 공백(structural hole), 집중도(centralization) 등과 경계확장행위 간의 유의한 관계가 있음을 밝히는 실증 연구도 진행되었다(Tsai, 2000, 2002).

또한, 사회적 관계 관련한 요인들이 팀 수준의 경계확장행위에 영향을 미칠 수도 있다. 사회적 네트워크에 관련한 초기 연구들은 조직 및 팀 구성원 간 유대관계가 응집성을 촉진시킴으로써 지식공유, 정보교환, 지식창출 등에 기여하는 것을 실증하였으며(Hansen, 1999; Tsai, 2001), 이는 팀 내부 네트워크 특성뿐만 아니라 집단 수준의 사회적 자본 이론을 활용한 팀 외부와의 다양한 연결 관계가 중요한 결정요인이 된다는 최근 연구로 이어져왔다(Oh et al., 2004). 최근 Huang et al. (2016)의 연구에서는 사회적 배태성 이론을 기반으로 대인간 연결과 그에 따른 수요자-공급자 조직간 관계(buyer-supplier relationship quality)에 대하여 조사하였다. 연구 결과, 각 조직의 경계관리자 사이의 연결은 경계확장행위 가능성을 높여 성과에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

둘째, 팀 혹은 조직의 구조적 특성이 경계확장행위에 영향을 미치는 요인에 대한 연구도 이루어졌다. Ancona and Caldwell(1992a)은 경계확장행위를 일종의 조직 내·외부 간의 의사소통 과정으로 인식하고

팀의 구조적 특성에 영향을 받는 행동임을 설명하고자 하였다. 구체적으로, 설문과 질적 연구를 통해 팀 구성원들의 연차가 얼마나 다양하게 구성되어 있는지, 기능적 다양성이 충족되었는지에 따라 행위 여부에 차이가 있음을 실증하였다. 연구 결과, 팀 구성의 다양성이 높은 경우는 그렇지 않은 경우에 비해 경계확장행위와 유의한 정적 관계를 가지는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 네트워크 측정도구를 사용한 연구에서도 유사하게 도출되었다(Reagans, Zuckman, & McEvily, 2004). 이외에도 기능적 다양성과 팀 간 목표 상호의존성이 경계 활동과 유의한 정적 관계가 있는 것으로 실증되었다(Somech & Khalail, 2014).

Edmondson(2003)은 경계확장행위의 수행에 영향을 미치는 팀 또는 조직의 환경적 특성으로 지원적인 조직 환경을 고려하였다. 그의 연구에서 따르면, 조직 차원에서의 지원과 리더의 코칭은 외부와의 의사소통 관계인 경계 확장과 유의한 정적 관계가 있는 것으로 나타났다. 한편, 경계 확장에 대해 타 조직과의 지식 흐름(inter-unit knowledge flows)이라고 개념화한 연구에서는 조직 학습 과정인 새로운 정보의 획득, 지식의 체계화, 구 지식과의 조합이 경계 활동에 영향을 줄 수 있다는 연구도 이루어졌다(Schulz, 2001).

셋째, 상대적으로 개인의 특성들이 경계확장행위의 수행에 어떠한 영향을 미치는가에 대한 연구는 그 수가 적은 편이다. 비록 경계확장행위가 팀 혹은 조직의 성과에 긍정적인 영향을 주는 요인이 되나, 이를 수행하게 되는 특정 행위자에게는 도전적이고 에너지를 소모하게 하는 것일 수 있다. 원활한 경계확장행위를 위해서는 내부와 외부의 요구의 균형을 지속적으로 맞추어 주어야 하며(Choi, 2002), 내외부 간의 갈등 상황에 직면하기 때문이다(Katz & Kahn, 1978). 따라서, 동기부여와 관련되거나 능력, 업무 관련 전략 등의 요인들로 인해 경계확장행위 수행 여부가 결정될 수 있음이 제기되었다.

Marrone et al. (2007)의 연구에서는 경계 확장 자기효능감(boundary spanning self-efficacy)이라는 개념을 가지고 경계확장행위의 강력한 동기부여적 요인을 설명하고자 하였다. 구체적으로 미국의 MBA학생을 대상으로 다수준 연구를 진행하여 경계확장행위의 개인차 선행요인과 팀 수준의 선행요인을 검증하였다. 연구결과, 자기효능감이 높은 개인은 경계확장행위와 유의한 정적 관계가 있으며, 그 외에 역할 책임감(role responsibilities)도 경계확장행위와 유의한 관계가 있는 것으로 나타났다. 이외에도 개인의 정보 처리 능력(information processing capability)이 기업가의 경계확장행위에 영향을 미치는 것으로 밝혀졌다(Dollinger, 1984). 한편, Marrone(2004)은 경계확장행위의 선행요인으로 개인차 특성인 셀프 모니터링(self-monitoring)과 적극적 성격(proactive personality)를 제시하였다. 자신의 박사학위 논문에서 탐색적 요인분석을 통해 개인의 경계확장행위가 행위의 성격(nature)과 대상(target)을 기준으로 3요인으로 구분될 수 있음을 제시한 뒤, 세부 행위별에 대해 영향을 미치는 성격 요인이 다름을 밝혀냈다. 셀프 모니터링이 높은 개인은 그렇지 않은 개인에 비해 어드바이저를 대상으로 하는 경계확장행위(representation to advisors)를 더욱 효과적으로 수행하며, 적극적 성격을 지니고 있는 개인은 상대적으로 그렇지 않은 개인에 비해 정보 및 자원을 획득하고 찾으려 하는 유형의 경계확장행위(scouting and scanning behaviors)를 더 많이 하는 것으로 나타났다.

넷째, 인구통계학적 특성이 경계확장행위에 영향을 미친다는 연구도 보고되었다. 구성원의 연차와 경험은 경계확장행위에 영향을 주는 요인으로, 연차가 낮은 개인의 경우 상대적으로 팀 혹은 조직 내에서의 입지를 확고히 하기 위해 내부에 더욱 힘을 쓰게 되어 경계확장행위를 덜 하는 경향이 있으며 반면에 연차가 높은 개인은 그간의 업무 수행 과정에 있어서 확보된 인맥이나 업무 숙련도, 정보의 양 등을 바탕으로

외부와의 의사소통을 더 많이 하는 것으로 나타났다(Ancona & Caldwell, 1990).

다른 인구통계학적 특성으로 성별의 영향력에 대한 명제가 제시되기도 하였다. Marrone et al. (2018)의 리더 경계확장행위에 대한 연구에서 여성 리더가 상대적으로 남성 리더에 비해 관계 지향적이고 포용적인 특징을 보이고 있기 때문에 경계확장행위를 수행함에 있어 보다 효과적일 수 있다고 주장했다. 경계 활동의 경우 주요한 외부 거래자들의 관점에서 보다 폭넓게 생각하게 도와주고, 외부의 영향 및 자극으로부터 구성원 및 팀을 보호해주는 리더의 역할이 매우 중요하기 때문이다. 그러나 이러한 여성 리더의 경계확장행위 특성은 그간 유능한 리더 모습의 전형이라고 여겨졌던 특성(지배적, 독단적, 독립적)과 일치하지 않기 때문에 사회적으로 그 효과성을 인정받지 못할 가능성도 높다고 언급하며, 이에 관한 실증연구의 필요성을 제기하였다.

3.2 경계확장행위의 결과요인

경계확장행위에 관한 연구에서 결과요인으로 제시된 것은 크게 팀 혹은 조직 수준에 어떠한 영향을 주는지와 조직 구성원 개인에게 미치는 영향이 어떠한지로 구분지어 볼 수 있다. 다수의 선행연구에서 주로 검토된 사항은 경계 활동을 수행하였을 때 성과적인 측면에 어떠한 긍정적인 영향을 주는지에 관한 것이었다.

먼저, 팀 성과 내지 효과성은 경계확장행위의 결과 요인으로 가장 활발히 연구되었다. 초창기 연구에서 Ancona(1990)는 미국 어느 주의 교육부를 대상으로 한 질적 연구를 통해 각 부서별 경계확장행위의 효과성에 대해 검토하였다. 연구 결과, 경계확장행위는 팀의 성과에 유의한 효과가 있는 것으로 나타났다. 동일한 연구 문제 규명을 위해

설문 조사를 활용한 후속 연구에서도 팀 성과와의 정적 관계가 나타났다(Ancona & Caldwell, 1992a). 이러한 팀 성과와의 유의한 관계는 일시적인 팀 유형인 프로젝트 팀에서도 확인되었다(Hirst & Mann, 2004; Tushman & Katz, 1980). 이외에도 결과 요인으로 그룹 성과(Cummings & Cross, 2003), 그룹 효과성(Oh et al., 2004), 팀 효과성(Druskat & Wheeler, 2003) 등이 제시되었다.

같은 맥락에서 인적 네트워크를 통한 지식과 정보의 흐름을 경계확장행위로 정의한 연구들도 경계 활동을 통해 타 조직과의 긴밀한 관계가 형성되고 필요한 지식 및 정보를 외부로부터 공급받음으로써 업무를 더욱 신속하게 처리할 수 있음을 밝혀냈다(Brion et al., 2012; Hansen, 1999, 2002). 또한 경계확장행위가 혁신에도 영향을 미칠 수 있음이 실증되었다. Tsai(2001)는 석유화학 및 식품 제조 다국적기업의 60개 사업군을 대상으로 조직 내 네트워크 내부에서의 지식 이전에 대하여 조사하였는데, 네트워크 상에서의 연결 집중도(centrality)에 따른 경계확장행위와 혁신과의 유의한 정적 관계가 나타났다.

다음으로 개인 수준에서 경계확장행위의 결과요인을 다룬 연구들을 살펴보도록 하겠다. Sparrowe와 동료들은(2001) 5개의 다양한 조직 내에 속해있는 38개의 업무 그룹, 190명의 구성원들을 대상으로 사회적 네트워크가 개인의 성과와 그룹의 성과 모두에 영향을 미칠 수 있음을 밝혀냈다. 연구 결과, 특히 개인의 성과 관련해서는 팀 내에서 자원을 공유하는 조언 네트워크(advice network)에서 주요 연결자로 인식되었을 경우에는 개인의 성과에 긍정적인 영향을 미치고, 동료들부터 정보를 공유하거나 기회를 제공받기 어려운 사람이라고 인식되는 방해 네트워크(hindrance network)에 해당하는 경우라면 성과 향상에 어려움을 겪게 될 것임을 밝혀냈다. 즉, 네트워크 유형에 따른 경계확장 행위가 개인적 업무 성과와 유의한 관계가 있음을 제시하였다. 상사의

경계확장행위가 개인 구성원에게 유의한 효과가 있는지도 검토되었는데, 외부와의 의사소통이나 정보 처리작업 등을 행하는 상사의 영향으로 개인 구성원의 사회적 정체성 측면에 긍정적인 효과가 발생하면서 이직률 감소, 승진 기회 등 유의한 효과가 있는 것으로 나타났다(Katz & Tushman, 1983). 비록 개인 수준에서의 연구는 아직까지 그 수는 적지만 경계확장행위가 개인 구성원에게 미치는 영향에 대한 이해를 도와준다.

3.3 경계확장행위의 과정요인

경계확장행위는 외부조직과의 연결을 가능케 해주는 것으로 이것이 특정 결과를 유발함에 있어 다양한 과정과 그에 따른 변화 양상이 나타날 수 있다. 이는 단순히 선행변수와 결과변수의 변화만을 말하는 것이 아니라 다양한 매개요인이 존재할 수 있음을 의미한다. 특정 행위에 따른 구체적인 결과를 예측함에 있어 중간 과정에 대한 이해는 매우 중요하고 필요한 것임에도 불구하고 실제로 메커니즘에 대한 이해는 크게 이루어지지 않았다.

과정요인을 실증한 대부분의 연구에서는 개인 혹은 팀 단위의 경계확장행위가 행위의 대상에게 어떻게 인식되는지가 메커니즘의 핵심임을 실증하였다. 예를 들어, Tippmann et al. (2017)는 경계확장행위에 대해 지식을 전달(knowledge transfer)하는 것에서 나아가 지식을 전환(knowledge formation)시키는 것까지를 포함하는 포괄적인 개념으로 정의하고자 했다. 구체적으로 아일랜드, 프랑스, 영국 각 국가에 위치한 다국적 기업을 대상으로 사내 업무 팀간의 경계확장행위가 수행되면서 외부로부터 지식과 업무 관련 정보가 유입되고 이로 인해 문제 해결 측면에서의 창의성이 증가함을 실증하였다. 이러한 결과에 대해 저자들은 팀 구성원들이 새로운 것에 대해 학습하고 생각할 수 있는

기회가 형성되었다고 인식했기에 가능한 것이라고 설명하였다. 또한 Salem et al.(2018)은 본토의 직원과 해외 파견직원간의 연결의 중요성을 강조하기 위해 미국 국제 개발처와 UN 아프가니스탄 사무소 직원들을 대상으로 설문을 진행하였다. 리더가 경계확장행위를 행함으로써 각 필드 구성원들의 현장에 대한 이해와 업무 창의성을 증진시키는데, 이 효과는 각 지역별 구성원들간의 협력(collaboration)에 의해 매개되었다. Hirst and Mann(2004)의 연구에서도 리더의 경계확장행위는 팀 구성원들간의 의사소통을 증진시킴으로써 프로젝트 팀 성과와 유의한 정적 관계를 형성한다는 유사한 맥락의 결과가 나타났다.

이 외에 경계확장행위 자체가 매개요인이 된다는 연구도 존재한다. 한 예로, Keller(2001)은 93개의 R&D 기술혁신 팀을 대상으로 기능 다양성을 보유하고 있는 R&D 그룹이 기술력, 성과 향상 등에 영향을 미치는지에 대해 살펴보았다. 이 과정에서 기능 다양성이 팀 상호간의 커뮤니케이션에 영향을 주고 이것이 추후 다양한 성과 지표에 긍정적인 영향을 미친다는 사실을 실증하였다. Ancona & Caldwell(1992a)에서도 팀 구성의 연차 다양성과 기능 다양성이 외부와의 커뮤니케이션에 영향을 미쳐 팀 성과를 증진시키는데 도움이 되는 것으로 나타났다. Reagans et al. (2004)에서는 인구 통계학적 다양성(기능, 연차)이 성과 향상에 영향을 미치는지에 관한 연구 과제를 해결하고자 하였는데, 긍정적인 효과로 이루어지기 위해서는 외부와의 연결 고리 역할이 중요하다고 주장하면서 구성원들이 어떠한 형태의 사회적 자본을 형성하게 되는가에 주목하였다. 연구결과, 인구통계학적 다양성은 내부적으로 긴밀한 네트워크를 유지하는 데는 부적인 효과를, 광범위한 외부와의 네트워크를 형성하는 데에는 정적인 효과를 주면서 팀 성과에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

이상에서는 경계확장행위를 중심으로 한 연구에서 매개효과를 밝힌 연구를 제시하였다. 몇몇 실증 연구에서 메커니즘에 대한 부분을

언급하고 연구의 필요성에 대해 역설하고는 있지만 상대적으로 그 수가 매우 부족한 실정이다. 일부 연구의 경우는 매개과정에 대해 검토하였지만 통계적 분석 과정에서 유의하지 못한 결과가 도출되기도 하였다. 한 예로, Faraj and Yan(2009)은 경계 활동이 성과에 미치는 영향에 대해 팀 수준에서 연구하면서 심리적 안전감의 매개 역할에 대해 제시하였으나 유의한 결과를 얻지 못하였다. 보다 깊이 있는 연구 발전을 위해서는 향후 연구에서 경계확장행위의 메커니즘에 관한 규명이 꾸준히 이루어질 필요가 있을 것이다.

3.4 경계확장행위의 조절요인

마지막으로 경계확장행위의 선행연구에서 관계를 조절하는 요인을 실증한 연구들을 살펴보도록 하겠다. 우선 경계확장행위를 통해 획득하게 되는 정보 및 지식의 유형이나 정보 활용 여부에 따라 경계확장행위의 효과에 차이가 있음을 밝힌 연구들이 존재한다. 예를 들어, Hansen(2002)은 Hansen(1999)의 연구결과를 바탕으로 프로젝트 팀의 긴밀하고 직접적인 연결 네트워크는 보다 많은 양의 정보 획득을 통해 신속한 프로젝트 수행을 가능하게 함을 설명하고자 하였다. 또한 이러한 효과는 전달되는 정보의 체계화 정도에 따라 달라짐을 밝히고자 하였다. 연구 결과, 경계확장 형태의 연결은 비체계화된 지식이 공유될 경우에는 효과적이고, 비용 등의 이유로 체계화 되었을 경우에는 오히려 악영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 정보의 체계화 정도가 경계확장행위와 성과 간의 관계를 조절하는 역할을 한다. 한편, 경계확장행위를 통해 획득하게 된 지식을 얼마나 습득할 수 있는지가 행위의 효과성을 조절한다는 연구도 존재한다. Tsai(2001)의 연구는 유닛(unit)의 네트워크 위치선이 혁신과 성과에 미치는 영향은 해당 유닛이 흡수력(absorptive capacity)를

보유하고 있을 때 더욱 크게 작용함을 밝혀냈다. 조직간의 네트워크를 통해 획득한 외부정보에 대해 단순히 수동적으로 받아들이는 것이 아니라 새로운 정보의 가치를 인식하고 동화시켜 업무 목표에 알맞게 적용할 줄 아는 것이 경계확장행위의 효과성 차이를 유발하는 것으로 검증되었다.

또 다른 조절요인 유형으로는 사회적 환경이 있다. Marrone et al.(2007)의 연구는 미국 MBA 학생들을 대상으로 한 연구에서 팀 수준 외부지향성의 합치 정도(*consensus in external focus*)에 따라 경계확장행위에 차이가 있을 수 있음을 밝혀냈다. 연구 결과, 개인 구성원의 경계 확장에 대한 역할 인식이 경계확장행위 실현에 미치는 정적인 효과는 팀 구성원들의 외부지향성 정도가 높을수록 더욱 크게 나타나는 것으로 실증되었다. 경계확장행위라는 것이 행위자에게는 시간과 에너지를 투자하게 만드는 일이기 때문에 대부분의 경우 주어진 역할 외 외부지향적 행동을 하지 않으려고 하지만, 구성원이 이를 자신의 업무 역할 중 하나로 인식하고 나아가 팀 전반적으로 외부지향적인 성향을 지니고 있다면 경계확장행위를 더욱 수행하게 된다는 것을 알아냈다. 또한 Salem et al. (2018)은 리더가 그룹간 협력을 증진시키기 위해 행하는 리더십 형태인 경계확장행위의 효과성에 리더-그룹내 전형성(*leader-in-group prototypically*)이 영향을 미치는지를 살펴보았다. 연구 결과, 리더가 전형성이 높다고 인식되는 경우 즉, 그룹의 이익을 대변하고 추구해준다고 인식되는 경우 그들의 경계확장행위가 구성원들에게 보다 강력한 효과를 주게 되고, 이로 인해 그룹간 협력이 이루어져 학습과 창의성이 증진되는 효과를 얻을 수 있는 것으로 나타났다.

업무의 특성(*task characteristics*)이 조절 요인으로써 영향을 미친다는 연구도 존재한다. Faraj and Yan(2009)의 연구는 경계 활동과 팀의 심리적 안전감 인식, 성과와의 관계가 업무 불확실성(*task uncertainty*)과 자원

부족(resource scarcity) 여부에 의해 달라진다는 것을 규명하고자 하였다. 저자들은 3가지 형태의 경계 활동 구분에 초점을 두고, 각각의 행동이 미치는 영향력이 다름을 밝혔다. 구체적으로 경계 완충(buffering)은 심리적 안전감에, 강화(reinforcement)는 심리적 안전감과 성과에 연결되며, 반면에 확장(spanning)은 유의한 연결 관계를 찾지 못했다. 경계 활동과 업무 불확실성과의 상호작용이 결과 요인에 주는 영향에 있어, 경계 완충과 경계 강화의 경우에 통계적으로 유의한 결과를 얻을 수 있었다. 자원 부족의 경우 경계 확장과 강화 행동에서 유의한 상호작용 효과를 확인하였다. 이외에도 프로젝트 업무의 유형(예: 연구, 개발, 기술 서비스 등)에 따른 상사의 경계 관리자 행동과 구성원들의 이직 또는 승진 간의 관계의 변화가 검증되었다(Katz & Tushman, 1983; Tushman & Katz, 1980). 나아가 이러한 개발팀 리더의 경계관리자적 행동의 효과는 대상자인 구성원(엔지니어)의 나이가 어릴수록 더욱 강하게 나타나는 것으로 나타났다(Katz & Tushman, 1980).

이상의 내용을 통해 경계확장행위에 관한 선행연구에서 상황적 맥락에 대한 연구들이 광범위하게 수행되고 있지 않음을 파악할 수 있다. 일부 연구에서 경계확장행위와 관련한 상황요인들을 강조해왔으나 이를 실증적으로 검증하는 연구는 매우 드물었다. 부록의 표에서 제시된 바와 같이 주로 지식 유형, 조직 동일시 등의 효과에만 집중했을 뿐 개인 관련 특성이나 과업 환경 특성을 포함하는 연구는 부족하였다. 조직 구성원의 태도나 행동은 그 사람이 가지고 있는 특유의 속성과 진행하고 있는 과업의 성격에 따라 크게 달라질 수 있을 것이다. 경계확장행위가 행위 대상자에게 어떻게 효과성을 발휘하는지에 대한 개별 상황 고려의 부족은 경계확장행위의 역할을 이해하는데 어려움을 줄 뿐만 아니라 동일한 경계확장행위의 효과가 경우에 따라 강화 또는 억제되는 요인에 관한 구체적인 정보를 제공하지 못한다는 점에서 실무적으로도 한계가

발생할 것이다. 때문에 추후 연구에서는 다양한 개별 상황에 대한 검토를 통해 해당 행위에 대한 이론적 이해와 더불어 실무적 적용 가능성을 모색해야 할 것이다.

3.5 요약

이상의 1절과 2절에서는 전반적인 경계확장행위에 대한 이론적 배경과 함께 이론적, 실무적 중요성에 입각하여 리더의 경계확장행위에 대한 내용을 검토해보았다. 많은 연구자들에 의해 논의가 지속되고 있음에도 불구하고, 경계확장행위에 관한 연구에서는 몇 가지 한계점을 찾아볼 수 있다. 먼저, 많은 연구자들이 지적하고 있고 또한 부록의 표에서 제시된 바와 같이 독립적인 행위자로서 상사의 경계확장행위에 대한 연구가 제한적이다. 보다 효과적인 경계확장활동을 위해서는 일정 수준 이상의 관리 역량과 경험이 필요하다는 점을 감안했을 때, 이러한 행태는 이론적인 고찰을 떠나 실무적으로도 구성원의 성과를 높이기 위해 필요한 리더의 지침을 제시하지 못한다는 점에서도 한계가 될 것이다. 또한 부록의 표에서도 제시된 바와 같이, 많은 연구가 주로 팀 수준에서 결과변수로 팀 성과지표를 고려하고 있음을 알 수 있다. 개인 수준에서 구성원에게 어떠한 영향을 미치는지를 확인한 연구가 일부 존재하나, 이들 역시 경계확장활동의 행위자로서 리더를 고려하지는 않고 있다. 조직 내에서 효율적인 경계확장이 일어나기 위해 리더의 역할이 중요시되고 있는 현 시점에서 구성원의 직무수행에 상사의 경계확장행위가 어떠한 효과를 미칠 것인지에 대한 이해는 그 어느 때보다 필요할 것이다.

또한 리더의 경계확장을 이해하는데 있어 어떠한 과정을 통해 구성원에게 영향을 미치는지 그 매커니즘에 대한 이해가 매우 부족한

실정이다. 리더의 경계확장행위가 왜 그리고 어떻게 구성원에게 영향을 미치는지에 대해 파악하는 것은 경계확장 개념에 대한 이론적 해답을 제시해줄 수 있을 뿐만 아니라 실무적으로 왜 그러한 행위를 해야하는지에 대한 설득력을 높일 수 있다는 점에서 매우 중요하다. 한편, 조직행동에 관한 선행연구에서는 조직의 외부 환경 변화에 따른 성과 강화의 주체로서 구성원의 역할을 강조하며 보다 주도적 업무 행동을 기대하고 있으며(Seibert, Wang, & Courtright, 2011), 상사의 특정 행위가 구성원의 주도적 행동을 설명함에 있어 주요한 역할을 한다고 언급해왔다(Parker & Wu, 2014). 이에 본 연구에서는 주도적 행위의 하나로써 Tims and Bakker(2010)이 제시한 자원 관점의 자기주도적 직무변화행위를 통해 상사의 경계확장행위와 구성원의 직무수행 간의 내재된 메커니즘의 일부를 파악하고자 한다. 구체적으로 상사의 경계확장행위는 조직 혹은 팀과 외부환경 간에 지식과 자원을 교환함으로써 내부의 구성원이 자원이 풍부한 업무환경을 기반으로 개인의 업무 목표에 맞게 능동적으로 외부 업무자원을 활용하여 직무를 변화시키는 자기주도적 직무변화행위를 높이고, 이는 구성원의 직무수행에 긍정적인 영향을 줄 수 있을 것이다.

나아가 본 연구에서는 어떠한 과정을 통하여 상사의 경계확장행위와 구성원의 자기주도 직무변화행위에 있어 심리적 임파워먼트의 매개효과가 있는지에 대해서도 살펴보고자 한다. 자기주도 직무변화행위에 관한 선행연구에서는 동기적 측면에서 개인의 과업에 대한 내재적 동기 부여를 중요시하였고(Spreitzer, 2008; Wrzesniewski & Dutton, 2001), 구성원의 지배력과 권한을 향상시키는 사회적, 환경적 요인은 개인의 심리적 상태의 지각과 내적 업무 동기에 영향을 미치는 것으로 확인되었다(Conger & Kanungo, 1988; Thomas & Velthouse, 1990). 이에 따라 본 연구에서는 자기결정이론(self-determination theory)관점에서

상사의 경계확장행위를 경험하는 구성원들이 상사로부터 외부 환경과의 연결을 형성하고 외부 자원을 제공받음으로써 일에 대한 의미, 자신의 역량 및 자기결정권, 영향력에 대한 인식을 제고, 심리적 임파워먼트 수준이 증가할 것으로 기대한다. 따라서 상사의 경계확장행위로 인해 내재적 동기 측면에서 구성원의 심리적 임파워먼트 수준이 높아지게 되면서 업무와 관련한 주도적 행동인 자기주도 직무변화행위를 더 많이 할 것으로 예측해볼 수 있다. 이러한 논의를 바탕으로 다음의 절에서는 상사의 경계확장행위가 구성원의 직무수행에 연결되는 구체적인 과정에 대한 이해를 도와줄 구성원의 인지적 반응과 행동에 관한 변수로써 심리적 임파워먼트와 자기주도 직무변화행위를 제안하고 이에 관한 선행연구를 간략히 고찰하고자 한다.

제 3 절 심리적 임파워먼트

1. 임파워먼트 연구의 접근방법

임파워먼트의 사전적 개념은 ‘어떤 목적 또는 업무에 요구되는 능력 또는 파워를 부여하는 것’으로 규정되는데, 이는 기업의 문제와 관련된 경영학이 아닌 타 분야에서 먼저 사용되던 개념이다. Kanter(1977)가 이를 경영학적 관점으로 소개한 이후, 1980년대 중반부터 서서히 경영학 분야에 도입되어 논의되기 시작하였다(박원우, 1998). 경영학 관점에서의 임파워먼트는 구성원들과 권한을 공유, 부여, 위임하고, 구성원들이 스스로 자신의 업무를 능동적으로 추진하고 성과를 내도록 경영하는 것을 일컫는다(Spreitzer, 2008). 임파워먼트에 대한 기존 연구들은 크게 두 가지 접근방식으로 구분할 수 있는데, 먼저 임파워먼트에 대한 구조적

접근(structural approach)은 조직구조, 관리제도, 정책 등의 효과에 대한 것으로 하위 직급 구성원들에게 권력이 위임되는지 여부에 초점을 두고 있다(Kanter, 1977, 1983). 즉, 구조적 접근의 핵심은 상급자와 하급자 사이에 결정권한이 공유되는지 여부에 달려있다고 볼 수 있다. 구체적인 임파워먼트 방안으로는 조직구조의 분권화, 조직계층의 축소, 자율경영팀의 도입, 조직위계에서 하위 직급으로 결정권한을 위임하는 위임전결규정 등이 있다(Spreitzer, 2008). 이 밖에도 목표관리(MBO), 품질관리 분임조(QC), 참여적 목표설정 등 여러 가지 참여적 경영기법들도 권력을 공유하고 의사결정 권한을 위임하기 위한 제도라는 점에서 임파워먼트의 구현 수단으로 활용되곤 한다.

한편, 임파워먼트에 대한 심리적 접근(psychological approach)은 동기적 접근(motivational approach)이라고도 명명되며 조직구성원들의 심리적 차원에서의 동기유발로 임파워먼트를 이해하는 것을 의미한다 (Conger & Kanungo, 1988; Seibert, Silver, & Randolph, 2004; Spreitzer, 1995). 해당 접근을 따르고 있는 연구자들은 구조적 접근 방식만으로 임파워먼트를 설명하는 것은 그 이해에 한계가 있다고 언급하는데, 이는 단지 권한을 공유하고 위임한다고 해서 구성원들이 임파워되었다고 생각하지는 않는다는 것과 실제로 권한위임이 이루어지지 않았더라도 주관적 인식에 의해 임파워먼트를 경험할 수도 있다는 생각에서 기인한다(Conger & Kanungo, 1988; Spreitzer, 1996). 즉, 임파워먼트에 대한 동기적 접근에서는 실제 구성원들이 임파워되었다고 생각하게 되려면 단순히 의사결정 권한을 위임하는 것이 아니라 임파워먼트를 통해 내재적 동기가 유발되어야 한다고 주장하며 동기유발이 이루어지는 그 심리적 과정을 중시하고 있다. 이러한 인식을 바탕으로 Spreitzer(1995)는 심리적 임파워먼트(psychological empowerment)라는 용어를 제안하였으며, 이는 조직구조나 제도 차원의 전통적인 임파워먼트와 분명하게 구분하기

위한 개념이라 할 수 있다. 본 연구는 후자의 접근법을 따라 심리적 임파워먼트를 활용하여 연구를 진행하고자 한다.

2. 심리적 임파워먼트의 개념

심리적 임파워먼트 개념이 의미하는 ‘파워’는 내재적 동기 또는 과업수행 능력으로 이해될 수 있다(Conger & Kanungo, 1988). ‘파워’를 동인(energy)으로 인식함으로써 임파워먼트를 내재적 직무동기를 유발하는 것(energize)으로 정의하기도 하고(Thomas & Velthouse, 1990), 능력을 심어주는 것(enabling), 즉 자아효능감을 높임으로써 동기유발을 하는 것으로 정의하는 학자들도 있다(Conger & Kanungo, 1988). 정리하자면 임파워(empower)란 ‘힘을 부여하다, 힘을 실어주다, 힘이 있게 만들다, 능력을 부여하다, 능력 있게 만들다’ 등의 의미로 이해될 수 있으며, 임파워먼트란 조직구성원이 과업을 효과적으로 수행할 수 있다는 기대감을 느끼고 목표달성에 대한 동기가 유발되는 과정을 의미한다.

나아가 많은 학자들은 나름의 이론과 학문체계를 가지고 심리적 임파워먼트를 정의하였는데, 이들을 살펴보면 크게 단일 차원의 정의와 복수 차원의 정의로 구분해볼 수 있다. 먼저 Conger and Kanungo(1988)은 자아효능감(self-efficacy)에 초점을 두고 임파워먼트를 단일 차원으로 정의하였으며, 자율결정(self-determination or autonomy)으로만 정의하는 경우도 존재했다(Neilsen, 1986). 하지만 대부분의 경우 임파워먼트를 복수 차원으로 정의하고 있는 추세이다. Menon(2001)은 임파워먼트에 대해 자율적 통제에 대한 믿음(perceived control), 자신의 능력에 대한 믿음(perceived competence), 그리고 목표성취에 대한 동기유발(goal internalization)의 세 차원의 조합으로 파악하였다. Bolger and

Somech(2004)는 중고등학교 교사들을 대상으로 실시한 연구에서 교사의 임파워먼트 인식을 여섯 가지 차원(의사결정 참여, 전문적인 성장의 기회, 존경받는 신분, 자아효능감, 자율성, 영향력)으로 정의하였다. Thomas and Velthouse(1990)는 과업성취와 관련하여 구성원이 경험하는 인지 정도를 임파워먼트라 정의하였는데, 이들의 경우 영향력, 역량, 과업의미성과 선택권에 대한 인식의 조합 정도로 파악하였다. Spreitzer(1995)은 과업평가(task assessment)의 요소로 과업의미성, 역량, 자기결정, 영향력의 네 가지 요인을 구분하고, 이들이 충족되어야 구성원들이 심리적 임파워먼트를 경험한다고 언급하였다. 각각의 요인을 보다 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 과업의미(meaning)는 자신이 수행하고 있는 과업이 개인적으로 의미가 있고 노력을 투자할 가치가 있는 것으로 생각하는 것을 뜻한다. 업무나 과업이 의미를 갖기 위해서는 그것이 자신의 가치와 신념에 부합하고 경력개발에 도움이 되는 일이어야 한다. 아무리 권한이 주어졌을지라도, 자신에게 도움이 되지 않는 일을 수행하게 되면 내가 힘이 있다고 느끼기 어렵기 때문이다. 즉 과업의미는 과업에 대한 동기를 유발하는 기능을 수행한다.

둘째, 역량(competence)이다. 개인에게 주어진 일을 잘 해낼 수 있는 역량이 있어야만 힘이 실렸다고 인식할 수 있으며, 만약 역량이 부족하다고 느끼게 되면 권한이 주어졌을 때 오히려 이를 부담으로 느껴 동기가 저하될 우려가 있다. Spreitzer가 언급한 역량 요인은 Bandura(1977)가 제시한 자아효능감(self-efficacy) 개념과 유사하다. 자아효능감도 직무동기를 유발하는 중요한 메카니즘으로 작용하는데, 능력에 대한 자신감이 없으면 자신이 부적절하다고 느끼게 되고, 결국 임파워먼트를 경험하지 못함으로써 동기유발도 이루어지지 않게 되기 때문이다.

셋째, 자기결정(self-determination)은 조직구성원들이 과업을 수행할 때 스스로 결정하고 실행할 수 있는 자율성 또는 통제권을 가지고 있다고 느끼는 것을 의미한다. 일반적으로 흔히 임파워먼트라고 이해하는 것이 바로 이 경우이다. 자신의 업무가 아무리 가치 있는 일이고 잘 할 수 있는 역량을 지니고 있다고 하더라도, 자신이 결정할 수 없을 때 또는 상급자의 명령 등의 외부요인에 의해서 결정되고 기계적으로 시키는 대로만 업무를 수행해야 할 때는 심리적 임파워먼트를 경험하지 못하게 될 것이다. 이와 같은 맥락에서 많은 선행연구자들은 자기 통제권(personal control)의 심리적 중요성을 언급해왔다.

넷째, 영향력(impact)은 조직구성원이 수행한 업무가 단지 개인의 성과에만 영향을 미치는 것이 아니라 조직 전반에까지 영향을 미칠 수 있다고 생각하는 것을 말한다. 앞서 살펴본 자기결정이 과업 수행 과정에서 스스로 통제력을 지니고 있음을 인식하는 것인 반면, 영향력은 과업 수행의 결과 측면에서 조직 성과에 영향력을 행사할 수 있다고 느끼는 것을 의미한다. 또한 과업의 의미가 과업 그 자체의 가치를 생각하는 것이라면, 영향력은 과업수행을 통한 성과의 가치를 생각하는 것을 말한다는 차이가 있다. 일반적으로 인간은 자신이 주위에 영향을 미칠 수 있을 때 자신이 힘이 있다고 인지하고 그만큼 파급력이 있다고 생각하게 되는데, 이러한 인식이 생기지 못하는 경우 자신의 존재감을 상실하게 되어 심리적 임파워먼트를 경험하지 못하게 된다(Spreitzer, 1995; Thomas & Velthouse, 1990).

종합해보면, 심리적 임파워먼트란 자신이 의미있고 가치 있는 업무를 수행하고 있으며 또한 자신의 자율적 판단 하에 과업을 수행할 수 있다고 인식하는 상황에서 그 일을 효과적으로 수행할 수 있는 능력을 갖추고 있고 동시에 과업을 수행함으로써 조직의 성과에

유의미한 영향을 미칠 수 있다고 느끼는 심리적 상태를 의미한다. 즉, 개인이 일을 하는 일련의 과정에서 지속적으로 주도권을 행사하는 것을 중시하는 개념이라 정리할 수 있다. 이러한 Spreitzer(1995)의 연구는 심리적 임파워먼트, 즉 개인차원의 임파워먼트의 연구를 발전시키는 데 크게 기여하였으며 연구자들에게 가장 널리 활용되고 있다.

3. 심리적 임파워먼트의 선행연구 고찰

다음에서는 조직행위론 분야에서 심리적 임파워먼트와 관련된 선행연구들을 정리해보도록 하겠다. Kanter의 연구(1977, 1983)를 필두로 하는 초창기 연구에서는 조직적 구조와 관행들 자체를 임파워먼트의 척도라 간주하였으나, 이후의 동기적 접근을 따르는 연구자들은 이러한 요인들을 임파워먼트 자체가 아닌 심리적 임파워먼트에 영향을 미치는 맥락적 선행요인으로 보고 있다(예: Seibert et al., 2004; Spreitzer, 2008). 이러한 조직 또는 업무환경에 대한 구성원들의 인식과 관련된 맥락적 요인 이외에도 성격 특성과 같은 개인적 요인 또한 심리적 임파워먼트를 유발하는 선행요인으로 제시되고 있다. 관련 변수들을 정리하면 <그림 1>에 정리된 바와 같다.

<그림 1>에서 살펴볼 수 있듯이, 심리적 임파워먼트로 인한 다양한 범주의 업무 관련 태도와 행동 결과에 대한 연구결과들도 존재하고 있다. 심리적으로 권한이 주어졌다고 인식되는 경우 업무 수행 과정에 있어 자율성과 개인의 성장에 대한 본질적인 욕구를 충족시키는 것이 가능해지기 때문에, 심리적 임파워먼트는 전반적으로 개인의 태도 및 성과에 긍정적인 효과를 미치는 것으로 연구되고 있다(예: 김동산, 백기복, & 김보영, 2014; 송정수 & 양필석, 2008; 한나영 & 김영조, 2011; Kraimer, Seibert, & Liden, 1999; Liden, Wayne, & Sparrow, 2000; Spreitzer, 2008).

3.1 심리적 임파워먼트의 선행요인

심리적 임파워먼트에 영향을 미치는 선행요인에 관해서는 맥락적 특성과 개인적 특성의 두 가지로 구분하여 정리해볼 수 있다. 첫째, 다양한 맥락적 특성이 구성원의 심리적 임파워먼트를 경험하게 할 수 있다. 먼저 조직수준에서 대표적인 선행요인으로는 고성과관리관행이 연구되고 있다. 기존 연구에서 제시되었던 고성과관리관행에는 정보 공유, 분권화, 참여적 의사 결정, 광범위한 교육 프로그램, 보상제도 등이 포함되어 있다(Liao, Toya, Lepak, & Hong, 2009). 메타분석에서는 언급된 관리관행들이 심리적 임파워먼트에 긍정적인 영향을 준다고 보고하였다(Seibert et al., 2011). 고성과관리관행으로 인한 정보와 통제력의 증가는 개인의 조직 차원 목표 및 전략과 어떻게 부합되는지에 대한 이해도를 높여 자신의 업무를 보다 의미있는 것으로 생각하게 만들어준다. 또한 조직 상황이나 업무에 관한 정보가 많아지면 직원 스스로 자신이 어떤 행동을 취해야하는지와 관련하여 자기결정권과 업무능력이 향상되어 높은 성취를 통해 개인뿐만 아니라 조직에 더 큰 영향을 미치게 된다(Liao et al., 2009; Spreitzer, 1996).

다음으로 업무 환경 전반에서 물질적, 사회적, 심리적 자원을 제공해주는 사회정치적 지원도 심리적 임파워먼트에 긍정적인 영향을 미치게 됨이 밝혀졌다(Liden et al., 2000; Seibert et al., 2011). 관련 이론가들은 일정 수준의 사회적 지원은 가치있는 자원으로써 개인의 인식과 감정적 반응을 형성하는 주요 매개체가 된다고 보고하였다(예: Hobfoll, 1989). 예를 들어, 동료나 조직의 사회적 지원은 조직구성원들로 하여금 자신이 조직 내에서 가치있고 인정받는 사람이라고 인식하게 만들고 이로 인해 자신의 업무에 대해 의미있는 일이라고 느끼게 된다. 또한 사회적 지원으로 인해 자신의 업무 목표와 전략을 스스로 결정하고

있다는 경험을 하게 만들어주고, 개인의 업무 능력 향상에도 긍정적인 영향을 미치게 되는 것으로 연구되고 있다.

리더의 행동 역시 구성원의 심리적 임파워먼트에 영향을 미치는 주요한 선행요인 중 하나로 손꼽히고 있다. Spreitzer (2008)의 문헌연구에 따르면 상사와의 신뢰와 후원적인 관계는 임파워먼트 형성에 중요한 역할을 한다. 한편 메타 분석에서는 다양한 리더의 행동과 심리적 임파워먼트와의 정적 관계가 보고되었다(Seibert et al., 2011). 긍정적 형태의 리더십은 구성원들의 업무 경험을 형성하게 하는 역할을 수행하게 되는데(Yukl, 2013), 이는 구성원들의 업무의 가치를 향상시키게 하는 다양한 정보 및 기회를 제공하거나 업무 수행 과정에서의 참여와 자율성을 높이고, 피드백을 통해 업무 능력을 향상시키는 것으로 나타났다. 대표적으로 변혁적 리더십(Dust, Resick, & Mawritz, 2014), 리더-멤버 교환관계(Schermuly & Meyer, 2016), 상사와의 신뢰 관계(Ergeneli, Sag, Ari, & Metin, 2007) 등이 선행변수로 연구되고 있다.

이 밖에도 직무 특성이 심리적 임파워먼트를 유발할 수 있다. Kraimer와 동료들(1999)은 Hackman과 Oldham의 직무 특성을 심리적 임파워먼트의 4가지 차원과 연관지어 설명하였다. 그들은 직업의 의미가 과업의미 차원과 관련이 있고, 직업의 자율성은 자기 결정과 관련이 있으며, 피드백은 더 많은 역량과 영향력 증진과 관련이 있음을 언급하였다. Spreitzer(1996) 및 Wallach and Meuller(2006)의 연구에서는 역할 모호성이 심리적 임파워먼트에 미치는 부정적 영향을 밝혀냈다. 직무 특성 이론은 어떻게 업무 중요성이나 자율성과 같은 핵심적 직무 특성이 심리적 임파워먼트를 이루는 요소인 의미 및 자기결정과 관련이 있는지 설명하며, 이러한 논리는 일련의 메타분석 결과를 통해서도 증명될 수 있다(Humphrey, Nahrgang, & Morgeson, 2007). 이 외에도 보다 도전적인 업무를 통해 역량이 증대되거나 업무 상황에서는 향상된

다양한 기회 등은 구성원으로 하여금 자신이 조직 내에서 중요한 존재로 인식하게 만들어줌으로써 영향력이 증가하는 경험을 하게 만들어준다(Seibert et al., 2011). 이러한 연구결과를 바탕으로 직무 특성이 구성원들의 심리적 임파워먼트의 선행변수임을 파악할 수 있다.

둘째, 비록 연구된 절대적인 수는 상대적으로 맥락적 선행요인의 경우보다 적은 편이긴 하나 구성원의 개인적 특성도 심리적 임파워먼트에 영향을 미치는 주요 요인으로 고려되고 있다. Thomas & Velthouse (1990)는 개인차 요인이 주관적인 업무 평가에 영향을 미쳐 임파워먼트 인식과 관계가 있을 것이라고 밝혔다. 이에 많은 연구에서 구성원의 자아 개념을 반영할 수 있는 여러 개인의 성격 특성들이 심리적 임파워먼트의 선행 요인으로 검토되었다. 심리적 임파워먼트의 여러 개인차 선행요인을 밝힌 Seibert와 동료들(2011)의 메타 연구에서는 자기 효능감, 자기통제, 자존감, 정서적 안정성의 조합으로 이루어진 핵심적 자기 평가가 높은 개인이 심리적 임파워먼트와 정적인 관계가 있는 것으로 나타났다. 이외에도 성취 욕구나 자기 주도성이 높을수록 심리적 임파워먼트를 더 많이 경험하는 것으로 나타났다.

3.2 심리적 임파워먼트의 결과요인

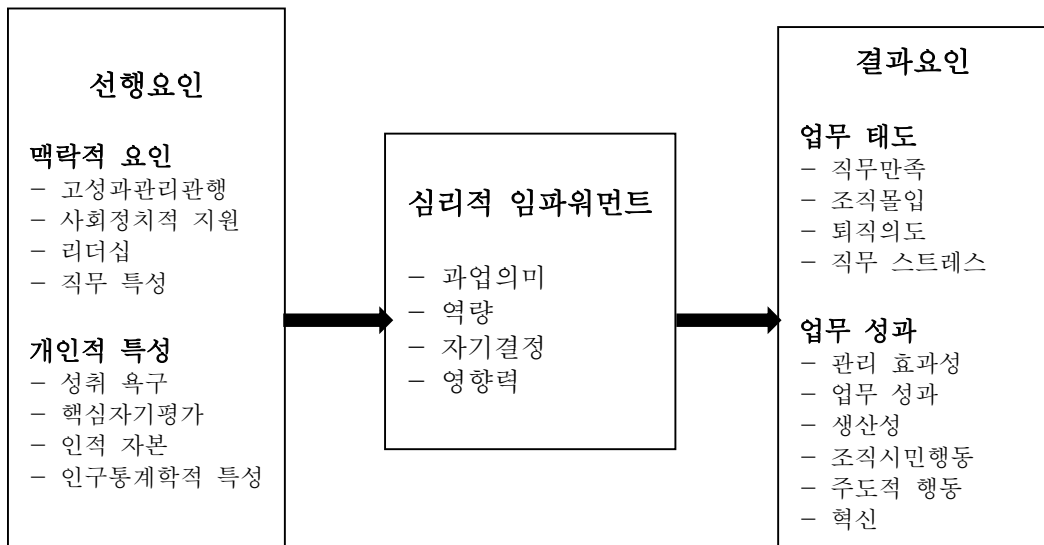
심리적 임파워먼트에 관한 연구에서 논의된 결과요인은 직무만족, 조직몰입, 성과와 같은 유효성 변수에 영향을 미치는 경우가 대부분이며(송정수 & 양필석, 2008), 이를 바탕으로 크게 태도와 성과 측면으로 정리해 볼 수 있다. 우선 업무태도와의 관련성을 보면 심리적 임파워먼트를 경험한 개인은 높은 수준의 직무 만족을 느끼게 된다는 결과가 제시되었다(Liden et al., 2000; Seibert et al., 2004, 2011). 연구 결과, 심리적 임파워먼트를 인식한 개인은 업무 상황에서 내재적 욕구 충족을

경험하게 되면서 직무 만족과 정적 관계를 형성하게 된다. 또한 심리적 임파워먼트가 개인의 조직 몰입에 유의한 효과가 있는지 검토되었다. 구체적으로 심리적 임파워먼트를 통한 의미성의 획득은 자신의 업무 역할과 개인적 가치와의 적합성을 의미하기 때문에 이로 인한 정서적 조직 몰입에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 역량, 자기결정, 영향력의 차원은 업무를 통해 개인의 가치와 관심사를 표출하게 될수록 높은 조직 몰입을 가져오는 것으로 나타났다(Liden et al., 2000; Seibert et al., 2011; Spreitzer, 1995). 또한 Meyer와 Allen(1991)은 심리적 임파워먼트와 지속적 조직 몰입간의 정적 관계를 제시하였다. 이와 반대로 심리적 임파워먼트와 부적 관계를 형성하는 개인의 태도에 관한 연구들도 존재했다. 직무 스트레스와 관련하여서는 임파워먼트를 일종의 업무 증대로 인식하면서 직급이나 연봉의 인상 없이 오히려 구성원 개인의 책임감만을 증가시켜 스트레스 요인이 되는 것이라 주장하는 등 연구자들의 논쟁이 지속되고 있으나(Spreitzer, 2008), 심리적 임파워먼트의 효과에 대한 메타분석에서는 심리적 임파워먼트가 직무 스트레스를 완화시키는 것으로 나타났다(Seibert et al., 2011). 그 외에 조직구성원의 심리적 임파워먼트 경험이 퇴직 의도 감소에 유의한 영향이 있는 것으로 밝혀졌다(Koberg, Boss, Senjem, & Goodman, 1999; Seibert et al., 2011).

다음으로 심리적 임파워먼트는 긍정적 형태의 개인 업무 성과와도 밀접한 관련이 있는 것으로 나타났다. 업무 성과 관련 변수로는 관리 효과성(Spreitzer, 1995), 업무 성과(Liden et al., 2000; Seibert et al., 2004), 생산성(Koberg et al., 1999) 등이 연구되었으며, 모두 정적인 관계가 있는 것으로 밝혀졌다. 그 외에 임파워먼트가 개인의 주도적 행동(proactive behavior)과 그로 인한 업무 성과 증진에 유의한 효과가 있는지 검토되었다. 한 예로, Spreitzer and Quinn(1996)의 리더십 개발 증진 프로그램 참여자들을 대상으로 한 연구에서 임파워먼트를 경험한

상사들이 그렇지 못한 개인들보다 변화를 주도하는 행동을 더 많이 수행하는 것으로 나타났다. 또한 심리적 임파워먼트가 구성원 개인의 조직시민행동이나 혁신 행동 등에 유의한 영향이 있는 것으로 밝혀졌다(Spreitzer, 1995). 이와 동일한 연구 결과는 관련 메타분석에서도 찾아볼 수 있는데, 높은 수준의 심리적 임파워먼트를 경험한 개인일수록 직무 성과, 조직시민행동, 혁신과 모두 유의한 정적인 관계가 있는 것으로 나타났다(Seibert et al., 2011).

<그림 1> 심리적 임파워먼트와 함께 연구되는 주요 연구변수



제 4 절 자기주도 직무변화행위

1. 자기주도 직무변화행위에 대한 개관

자기주도 직무변화행위는 조직 구성원이 자신의 직무를 스스로 변화시키는 행위 과정을 의미한다(Bindl, Unsworth, Gibson, & Stride, 2019;

Bruning & Campion, 2018; Wrzesniewski & Dutton, 2001). 자기주도 직무변화행위에 관한 대부분의 연구들은 해당 개념이 Wrzesniewski and Dutton (2001)의 연구에서 처음 파생되었다고 언급하고 있으나, 실질적으로는 1980년대 학자들에 의해 이미 제언된 바가 있으며 그 내용은 다음과 같다. Nicholson(1984)은 조직 구성원이 자신의 과업을 자기주도(craft)할 수 있어야 함을 강조하였고, Kulik, Oldham, and Hackman (1987)의 연구에서는 직무 재설계(job redesign)전략 중 하나의 방법으로 개인이 보유한 욕구 혹은 기술로 과업을 능동적으로 변화시킬 수 있는 결정권을 주는 것이 중요하다고 언급하였다(Rudolph et al., 2017). 점차 개인이 주도적으로 수행하는 직무설계에 대한 관심이 증대되면서, 이후 Wrzesniewski and Dutton (2001)의 연구에 의해 체계화된 개념 정립이 이루어지기 시작했다.

이와 같이 2000년대에 들어서면서 자기주도 직무변화행위에 대한 학계와 실무의 관심이 높아진 이유는 크게 두 가지로 나누어 생각해볼 수 있다. 첫째, 조직의 업무 환경 변화와 관련된다. 오늘날의 현대식 조직구조와 일과 삶 조화가 강조되는 사회문화적 분위기로 인해 통제적이거나 하향식(top-down) 방식보다는 자율성과 위임이 강조되는 상향식(bottom-up)형태의 업무환경 조성이 떠오르고 있다. 오늘날 많은 조직에서 관리자의 하달에 의한 업무 수행보다 조직 구성원 자신이 선호하는 방식대로 비가시적인 영역의 직무를 창조해가는 모습을 볼 수 있는데, 이것이 상향식 방식의 직무설계를 의미한다(Tims et al., 2012). 즉, 일하는 방식에 대한 이니셔티브가 조직이 아닌 조직 구성원에게로 이동하고 있음을 알 수 있다(강혜선, 서배배, & 구자숙, 2015). 더불어 경영환경에서 팀제 확장과 맞물려 조직구성원의 주도적 역할, 자율성, 창의성, 혁신행동, 웰빙 등이 중시되면서 자기주도 직무 변화 행위에 대한 이해는 필수가 되었다(김성용, 배성현, 김현근, & 안성익, 2016).

둘째, 직무설계와 조직설계의 대표적 이론으로 손꼽혀온 직무특성이론(job characteristics)(Hackman & Oldham, 1980)의 이론적 한계가 나타나기 시작하였다. 전통적 관점의 인식으로는 직무라는 것이 직무기술서에 명시된 바와 같이 절대 변하지 않는 속성인 것처럼 인지되어 왔는데, 이것이 현대 사회의 현상과 맥락을 반영하지 못한다는 비판이 제기되었다. 이는 실제 현장에서 절대 변하지 않는 직무가 존재하는 것이 아니라 직무 수행자가 자신의 상황에 적합하게 업무를 변형하여 수행할 수 있다는 매우 단순한 논리가 ‘자기주도 직무 변화 행위’로 인해 검증되었기 때문이다. 또한 직무기술서가 존재하기는 하나 직무 수행자마다 고유한 직무수행 방식(idiosyncratic deals)(Miner, 1987)이 존재하고, 직무 수행의 비가시적인 부분을 모두 포착할 수 없다는 점에서 한계가 있음이 밝혀졌다. 이에 따라 상사가 완전히 포착하기 힘든 개별 구성원의 비가시적인 직무 영역을 수행자가 스스로 선호하는 방향으로 촉진하여 보다 업무에 흥미를 부여하자는 것이 자기주도 직무설계 행위의 주요 골자이다.

직무특성이론을 고안한 연구자인 Hackman과 Oldham도 후속연구에서 직무특성이론은 고전적 방식으로 현 시대의 조직 환경에는 적합하지 않음을 비판하였다(Oldham & Hackman, 2010). 구체적으로 팀 조직 혹은 자율관리팀(self-managing team), 조직 혁신 등 다양성을 선호하는 상황에서 볼 때, 개인이 스스로 직무를 능동적으로 변화시킬 수 있도록 장려하고 자신의 과업과 역량을 일치시켜 나아가는 상향식의 직무설계 방식인 자기주도 직무 변화 행위가 중요함을 언급하였고, 이는 해당 개념에 대한 학계의 관심을 높이는 직접적인 계기가 되었다.

한편, 자기주도 직무변화행위의 정의와 관련해서는 아직 모든 학자에 의한 합의에 이르지 못하였다(김성용, 김현근, & 안성익, 2018). 수많은 학자들이 해당 개념을 정의함에 있어 저마다의 관점과 논리를

반영한 나름의 정의를 바탕으로 연구들이 진행되고 있는 추세이다. 이러한 자기주도 직무변화행위 관련 다양한 정의에서의 공통적인 측면은 한 개인이 조직에서 스스로 직무의 완결성을 향상시키기 위해 자발적으로 수행하는 직무 재설계 행위 과정을 포함한다는 것이다(Bruning & Campion, 2018; Lichtenthaler & Fischbach, 2019). 나아가 주도적 행위의 하위 차원으로써 직무설계 개별화를 지향함과 더불어 개인수준에서의 직무 수행 전략을 의미한다(Grant & Parker, 2009). 하지만 앞서 언급한 바와 같이 자기주도 직무변화행위에 대한 조작적 정의는 연구자의 관점에 따라 크게 영향을 받게 되므로 하나의 보편적인 정의를 도출하고자 하는 것은 현재로서는 다소 어려운 실정이다. 다만 앞으로 지속적인 연구의 축적을 통해 비교적 의미 있는 합의에 도달하는 것이 필요하리라 생각한다. 대표적인 경우를 살펴보면 다음 표 <4>과 같다.

<표 4> 자기주도 직무변화행위의 정의

구분	정의
Wrzesniewski & Dutton (2001)	주어진 일의 직무적, 사회적 경계를 변화시키기 위해 개인이 직무를 형성하고, 만들고, 재정의하는 행동
Ghitulescu (2007)	개인에게 주어진 개별 업무를 스스로 개념화할 수 있고, 자신의 업무 완성을 위해 다른 구성원들과 관계를 가지고, 자신이 맡은 바를 의미 있게 변화시키는 것
Berg, Wrzesniewski & Dutton (2010)	조직에 속한 개인이 상사와 협의 후, 자신이 보유한 역량을 주도적으로 자유롭게 변화시켜 과업을 자신의 것으로 변화시켜가는 능동적 행동

Tims & Bakker (2010)	한 개인이 직면한 업무 환경에서의 직무요구와 직무자원을 주도적으로 증가 또는 감소시켜가는 것
Bruning & Campion (2018)	한 개인이 스스로 자신의 업무를 향상시키고자 하는 의도를 가지고 행하는 직무변화

2. 자기주도 직무변화행위에 대한 관점 비교 및 통합

2.1 자기주도 직무변화행위에 관한 접근방법

지금까지 많은 학자들에 의해 자기주도 직무변화행위에 관한 개념화가 이루어졌으나, 대부분은 특정 갈래에서 파생되어 연구자 개인에 의해 조금씩 행동 차원들의 유형이 변화되는 식으로 연구가 진행되고 있다. 이에 본 연구에서는 자기주도 직무변화행위를 설명하는 기본 바탕이 되는 대표적 두 가지 관점을 다루도록 하겠다.

Wrzesniewski and Dutton (2001)은 자기주도 직무변화행위를 주어진 직무의 업무적, 사회적 경계를 변화시키기 위한 개인이 만들어가는 여러 변화들로 규정하면서 이러한 변화는 물리적인 것과 인지적인 변화로 이루어질 수 있다고 언급하였다. 물리적인 변화로는 과업 경계 변화(changing task boundaries)와 관계적 경계 변화(changing relational boundaries)를, 인지적 변화로는 인지적 경계 변화(changing cognitive boundaries)를 포함한다. 과업 경계 변화란 세부 직무의 유형, 순서, 범위, 양 등을 스스로 변경시키는 것을 의미한다. 관계적 경계 변화란 조직 내에서의 상사 및 동료들과의 관계를 원활히 수행할 수 있도록 상호작용방식을 변화시킴으로써 업무상 발생하는 다양한 사회적 관계를 형성하는 것을 의미한다. 인지적 경계 변화는 한 개인이 자신에게

주어진 직무를 바라보는 관점을 변화시키는 것으로, 이를 통해 과업에 대한 개인의 의미 부여를 가능하게 한다. 이러한 관점은 자기주도 직무변화행위가 업무에 통제권을 강화하거나, 긍정적인 이미지를 창조하고, 타인과의 업무상 연결을 통해 자신의 직무를 보다 의미있고 만족스럽게 하려는 목적을 가지고 있음을 주장한다.

Tims 와 동료들은 Wrzesniewski and Dutton (2001)의 자기주도 직무변화 개념이 포괄하지 않는 다른 형태의 가능성을 시사하며, 직무요구-자원 모형(Job demands-resources model: JD-R)을 사용하였다(Tims & Bakker, 2010). 자기주도 직무변화행위를 개인의 능력과 욕구에 따라 자신의 직무 요구와 직무 자원의 균형을 맞추기 위한 변화로 정의내리면서, 이를 구성하는 4가지 행동 차원(:구조적 직무자원 증진(increasing structural job resources), 사회적 직무자원 증진(increasing social job resources), 도전적 직무요구 증진(increasing challenging job demands), 방해적 직무요구 감소(decreasing hindering job demands))을 제시하였다(Tims et al., 2012). 구체적으로 구조적 직무자원 증진은 개인의 직무수행역량과 성장 기회, 자율성 등을 증가시키는 것을, 사회적 직무자원 증진은 사회적 지지, 상사로부터의 피드백을 받으려 노력하는 행위 등을 의미한다. 도전적 직무요구 증진이란 자신에게 과업이 주어지거나 새로운 상황들이 전개되는 등의 직무요구 형태를 증가시키고자 하는 것을 의미한다. 예를 들어, 새로운 프로젝트를 시작하는 것은 당장의 업무 부담이 증가되기는 하나 결과적으로 보았을 때 자신에게 도움이 되는 기회가 될 수 있기에 이는 도전적 직무요구로 인식되고 이를 증가시키려 한다. 마지막으로 방해적 직무요구 감소는 업무 상황에서 발생하는 다양한 스트레스 요인들을 감소시키기 위해 노력하는 행동을 의미한다.

2.2 자기주도 직무변화행위의 통합체계 모색

앞서 언급한 두 가지 관점 간 차이로 인해, 어떠한 특정 행동이 자기주도 직무변화행위에 해당하는가 혹은 그렇지 않은가에 관한 개념적 혼란이 발생하기도 하고, 인지적 변화가 과연 자기주도 직무변화행위의 실질적 유형에 해당하는가에 관한 학자들의 논란이 이어지고 있다. 또한 관련한 실증연구가 제한적으로 수행되는 이유가 개념적 차이로 인해 이를 통계적으로 분석하고 실증할 수 있는 설득력 있는 측정도구의 부재로 인한 것임을 지적하며, 관점 차이가 결과적으로는 연구결과 간 비교까지 어려움을 겪게 만든다는 의견이 많았다(Tims et al., 2012; Wang, Demerouti, & Bakker, 2016; Zhang & Parker, 2019). 이에 최근 들어 하나의 개념을 둘러싼 두 가지의 접근법을 통합하려는 시도가 나타나기 시작하였다.

Bruning and Campion(2018)은 자기주도 직무변화행위를 역할 변화행위(role crafting)와 자원 변화행위(resource crafting)라는 용어를 사용하여 새로운 분류체계를 만들고자 하였다. Wrzesniewski and Dutton (2001)의 관점을 역할 기반 변화행위로, 이에 반해 Tims와 동료들(2010, 2012)의 관점을 자원 기반 변화행위로 규정한 것이다. 이러한 개념화 방식은 조직구성원들이 확장(expansion-oriented) 및 수축(contraction-oriented) 중심의 자기주도 직무변화행위를 통해 업무의 구조와 내용을 변경하려 한다는 전제를 바탕으로 하고 있으며, 모든 형태의 자기주도 직무변화는 긍정적인 결과를 유발한다고 가정하고 있다(Lichtenthaler & Fischbach, 2019). 그러나 실증연구 및 메타연구 결과를 살펴보면, 자기주도 직무변화행위도 부정적인 결과를 유발할 수 있음이 확인가능하다(Rudolph et al., 2017; Weseler & Nissen, 2016). 이 밖에도 역할 변화행위와 자원 변화행위 간에 중복된 경우가 발생할 수 있는 등

새로운 통합체계로써 미흡한 부분이 존재한다(Zhang & Parker, 2019). 그럼에도 불구하고 Bruning and Campion(2018)의 개념화는 처음으로 개념적 통합화를 시도했다는 큰 의의를 지니고 있으며, 이들이 제시한 접근(approach) 및 회피(avoidance) 행동 구별은 후속 연구에서 유용한 구별체계로 인식되고 있다. 접근적 방식의 자기주도 직무변화행위는 문제 해결, 작업 상황의 향상, 스트레스 요인을 긍정적으로 받아들이고 해석하는 것을 목표로 하는 것을 의미하며, 회피적 방식의 자기주도 직무변화행위는 직무의 특정 측면을 줄이거나 없애는 것에 그 목적이 있는 행위를 의미한다(Zhang & Campion, 2019).

유사하게 Bipp and Demerouti (2015)의 연구에서도 JD-R관점의 자기주도 직무변화행위를 설명하면서 접근 및 회피적 기질로 인한 행동 차이를 제시하였다. Rudolph와 동료들의 메타분석에서는 Tims et al.(2012)의 4가지 차원을 가지고 자기주도 직무변화행위를 다룬 양적 연구들을 하나의 주도적 업무행위라는 큰 범주에서 통합하여 설명하고자 하였는데, 결과적으로 이들의 연구 결과에서도 각 행동차원별로 성과에 미치는 영향력의 차이가 있음이 나타났다(Rudolph et al., 2017). 이러한 연구결과들은 자기주도 직무변화행위를 접근 및 회피적 유형으로 구분하는 것의 정당성을 뒷받침해주고 있으며, 이는 초창기 연구에서의 확장 및 축소 지향 구분(Wrzesniewski & Dutton, 2001)과 향상 및 예방 지향 형태(promotion and prevention-oriented forms)의 자기주도 직무변화행위(Bindl et al., 2019; Lichtenthaler & Fischbach, 2018, 2019)와도 맥을 같이 한다고 볼 수 있다. 이를 기반으로 자기주도 직무변화행위라는 개념을 접근적 방식과 회피적 방식으로 구분하는 연구가 증가하고 있는 추세이다(예: Bruning & Campion, 2018; Lazazzara, Tims, & De Gennaro, in press; Zhang & Parker, 2019).

또한 직무변화 방식에 따라 행위(behavioral) 중심과 인지(cognitive) 중심으로 구분하고 있다. 과연 인지적 방식의 자기주도 직무변화행위가 실질적인 변화 유발의 기능을 수행하는가에 대해서는 논의가 계속되고 있으나(예: Niessen, Weseler, & Kostova, 2016) 직무 특성에 대한 인식 변화가 일의 의미, 정체성, 감정 변화 등에도 영향을 미친다는 측면에서 구분 체계에 포함될 수 있을 것이다(Zhang & Parker, 2019).

3. 유사 개념들과의 비교

자기주도 직무변화행위는 비록 직무와 관련된 행동을 형상화한다는 점에서는 관련성이 있으나 실질적으로는 구분 가능한 여러 유사 개념들을 보유하고 있다(Niessen et al., 2016). 역할 외 행동(extra-role behavior)의 하위 차원 행위들과 적극적 형태의 업무 수행 행동 관련 개념들이 그 대표적인 예이다.

조직의 외부 환경이 급격히 변화하는 업무 환경에서 관리자가 현장의 모든 사안들을 고려하는 것은 불가능하기에, 조직에서 효율적인 성과를 달성하기 위해서는 실제 직무를 수행하는 근로자의 역할이 매우 중요해졌다(Organ, 1988). 업무 수행 능력 자체도 매우 중요하지만 주어진 과업 이외의 조직을 위해 최선을 다하고자 하는 다양한 형태의 재량적 행동이 관심의 대상이 된 것이다. 학자들은 이러한 행동들을 조직시민행동, 친사회적 행동, 맥락성과 등으로 개념화하였다. 이러한 행동들의 특징은 자신의 직무에 직접적으로 초점을 맞춘 것이 아니라, 과업 수행 과정에서 타인 혹은 조직을 돕기 위한 것에 초점을 두고 있다는 것이다. 결과적으로 대부분 직무 수행자 자신보다는 타인 혹은 조직 차원의 긍정적 결과를 얻게 된다는 점에서, 직무와 직접적으로 관련된 개인의 긍정적 결과를 지향하는 자기주도 직무변화행위와는

차별성을 띄게 된다. 또한 조직 내에서 구성원들이 자신의 직무를 규정짓는 가운데, 암묵적으로 조직 내 타인과의 관계적 요소들은 내포하고 있기는 하나 해당 행동들로 인해 일의 의미 변화가 나타나는 등의 효과는 포함되어 있지 않다는 점에서도 자기주도 직무변화와 차이가 있다.

다음으로 조직구성원이 업무를 수행할 때 적극적이고 능동적인 역할을 하는 행동 패턴에 초점을 둔 개념들에 대해 살펴보고자 한다. 선행연구에서는 변화주도 행동, 주도적 행동 성향, 주도적 행동 등의 개념과 자기주도 직무변화행위와의 유사성에 대해 언급하였다(Nissen et al., 2016). 이러한 행동 유형들은 한 개인이 직무를 수행할 때 어떻게 행동할 것인가에서 직무, 일 그 자체를 주요 관심으로 두고 있으며 이에 과업 경계 영역을 규정하는 데 그 목적이 있다. 즉, 조직에 있어 역기능적이라고 생각하는 것들의 문제해결을 위해 노력을 기울이는 행동들이다. 이에 반해 자기주도 직무변화행위는 상대적으로 문제해결을 통한 집단이나 조직의 효과성 증진에는 관심이 덜하다는 특징을 보인다. 또한 과업영역 그 자체뿐만 아니라 비가시적 영역인 관계적 측면까지도 모두 포함하고 있다는 점에서도 차이를 보인다. 개별 행동들의 세부 정의는 <표 5>와 같다.

<표 5> 자기주도 직무변화행위의 유사개념

유사개념	정의	자기주도 직무변화행위와의 차이점
조직시민행동 (Organizational citizenship behavior)	역할 외 행동으로 조직 내에서 타인을 돕는 행동이나 조직을 위한 양심적 행위를 행하는 것	일의 의미 변화 고려하지 않음, 직무수행자 개인의 긍정적 결과에 관한 관심 적음
친사회적 행동 (Prosocial behavior)	조직구성원이 자신의 역할을 수행하는 동안 상호작용하고 있는 개인, 집단, 혹은 조직의 이익을 증진시키기 위한 의도로 행하는 행동	일의 의미 변화 고려하지 않음, 직무수행자 개인의 긍정적 결과에 관한 관심 적음
맥락성과 (Contextual performance)	개인의 직무 자체에 규정되어 있지는 않지만 자발적으로 조직의 규정과 절차를 준수하여 유효성을 제고하는데 중요한 역할을 하는 전반적인 행동	일의 의미 변화 고려하지 않음, 직무수행자 개인의 긍정적 결과에 관한 관심 적음
변화주도 행동 (Taking charge)	조직의 변화에 영향을 주는 조직구성원의 자발적이고 구조적인 노력	직무 수행에 있어 사회적 관계 측면을 포함하지 않음, 일의 의미 변화 고려하지 않음, 직무수행자 개인의 긍정적 결과에 관한 관심 적음
주도적 행동 성향 (Personal initiative)	개인이 주어진 과업을 넘어 자기 주도적으로 문제에 접근하고자 하는	직무 수행에 있어 사회적 관계 측면을 포함하지 않음, 일의 의미 변화 고려하지

	자발적 행동	없음, 직무수행자 개인의 긍정적 결과에 관한 관심 적음
주도적 행동 (Proactive behavior)	스스로 주도권을 가지고 주어진 업무 환경을 변화시키거나 새로운 환경을 창출하는 행동	직무 수행에 있어 사회적 관계 측면을 포함하지 않음, 일의 의미 변화 고려하지 않음, 직무수행자 개인의 긍정적 결과에 관한 관심 적음
과업 수정 행동 (Task revision)	오류가 있는 절차, 부정확한 직무기술서 등 조직 내의 역기능적 역할을 개선하고자 하는 행동	직무 수행에 있어 사회적 관계 측면을 포함하지 않음, 일의 의미 변화 고려하지 않음, 직무수행자 개인의 긍정적 결과에 관한 관심 적음
용감한 행동 (courageous behavior)	조직구성원에게 자유재량권이 주어지고 적절한 맥락평가가 가능한 경우, 목표 달성을 위해 위험한 상황에서 기존 과업의 규범이나 역할을 혁신하는 행동	자기주도 직무변화행위의 극단적인 형태로써, 행위 당사자에게 상당한 위험한 결과를 가져올 수 있음

4. 자기주도 직무변화행위의 선행연구 고찰

이상에서 살펴본 자기주도 직무변화행위의 개념과 차원에 관한 논의를 바탕으로 다음에서는 관련된 선행연구들을 고찰해보도록 하겠다. 앞서 언급한 바와 같이, 최근의 연구들은 자기주도 직무변화행위에 대해

접근적 성향(approach crafting)과 회피적 성향(avoidance crafting)의 두 가지 방향성을 지니고 있음을 밝히고 있다. 이러한 구분을 바탕으로 메타연구와 리뷰 연구에서 자기주도 직무변화행위의 선행요인과 결과요인에 관한 그간 축적된 연구들의 내용을 조사하였다(Lazazzara et al., in press; Rudolph et al., 2017; Wang et al., 2016; Zhang & Parker, 2019). 세부적인 내용과 그것을 구분된 표로 정리한 내용은 아래와 같다.

4.1 자기주도 직무변화행위의 선행요인

개인의 자기주도 직무변화행위에 영향을 미치는 선행요인에 관해서는 크게 개인적 특성과 직무 특성에 관한 것으로 정리해볼 수 있다. 자기주도 직무변화행위에 관한 실증연구의 절대적인 수가 부족한 편이기 때문에 상대적으로 관계적 요소나 상황적 요인 등이 주는 영향력에 대한 관심은 아직까지는 적은 편이라고 할 수 있다.

개인차 특성으로는 성격 5요인(Big5 personality), 자기효능감, 주도적 성격, 향상초점동기/예방초점동기가 검토되었다. <표 6>에 제시된 바와 같이, 메타연구의 결과에 따르면 외향성(extraversion), 개방성(openness to experience), 성실성(conscientiousness), 친화성(agreeableness)이 높은 개인은 접근적 방식의 자기주도 직무변화행위를 더 많이 하는 것으로 나타났다. 반면에 신경증적 성향(neuroticism)이 높은 개인은 회피적 자기주도 직무변화행위를 선호하는 것에 반해 접근적 방식은 덜 선호하는 것으로 결과가 나타났다. 한편, 성격 5요인과 자기주도 직무변화행위의 관계에 대한 연구는 국내에서도 이루어진 바 있다. 유태용과 이채령(2016)의 연구에서는 국내 기업들을 대상으로 한 설문조사를 통해 성격 5요인 중에서 개방성, 성실성과 자기주도 직무변화행위의 정적인 유의관계를, 외향성과는 유의하지 않은 관계를 밝혀냈다. 자기 효능감은 일반적인

의미에서 자신에게 주어진 업무를 성공적으로 수행할 수 있는 능력이 있다고 믿는 기대와 신념을 의미하는 개인적 특성으로(Bandura, 1977), 해당 수준이 더 높을수록 접근적 방식의 자기주도 직무행위와 크게 관련이 있는 것으로 나타났다. 주도적 성격 또한 마찬가지로 높은 수준의 이니셔티브를 보여주고 목표에 도달할 때까지 인내하는 경향이 있기 때문에 접근적 자기주도 직무변화행위와는 긍정적 관련이, 회피적 방식과는 부정적 관련이 있는 것으로 보고되었다. 자기효능감과 주도적 성격을 자기주도 직무변화행위의 선행요인으로 언급한 국내 연구에서도 이와 유사한 결과가 도출되었다(강혜선 등, 2015). 조절초점동기 이론(Higgins, 1997)에 따르면, 향상초점의 수준이 높은 사람들은 목표를 추구하는 동안 성장, 성취 및 이익 등에 집중하는 반면 예방 수준이 높은 사람들은 안전, 책임 및 손실 방지에 집중하는 경향이 있다. 긍정적인 결과를 추구하고자 하는 향상초점은 도전적인 수요가 증가하고 구조적 및 사회적 자원이 증가하는 형태의 접근적 방식의 자기주도 직무변화행위를 행하는 것으로 나타났으며, 흥미롭게도 예방초점은 예상과는 달리 접근적 방식과 회피적 방식의 자기주도 직무변화행위 모두에 긍정적으로 관련되어 있는 것으로 나타났다.

직무특성 측면에서는 직무 자율성과 업무량, 직무자원 및 직무요구가 자기주도 직무변화행위에 미치는 영향력을 살펴볼 수 있다. 직무 자율성이나 각종 직무자원은 조직 구성원 개인에게 직무 특성을 변화시킬 수 있는 기회와 필요한 각종 정보를 제공하기 때문에 이를 활용하여 보다 도전적인 직무까지도 수행할 수 있는 역할을 할 것이다. 이에 해당 요인들은 접근적 방식의 자기주도 직무변화행위와 긍정적인 관계가 있는 것으로 나타났다. 한편, 업무량이 많을수록 개인의 직무요구를 줄이고 자신에게 도움이 되는 자원을 찾으려는 경향이 발생하기 때문에 이는 구조적 또는 사회적 직무 자원을 늘리는 접근적 방식의

직무변화행위와 관계가 있는 것으로 나타났다. 반면에 실적 압박이나 심리적 요구 등의 부정적 성격의 직무 특성과 자기주도 직무변화행위와의 관계는 다소 복잡하고 일관되지 못한 결과를 보이고 있다. 이상의 내용들은 관련 메타연구와 문헌연구들을 종합한 것이다(Lazazzara et al., in press; Rudolph et al., 2017; Wang et al., 2016; Zhang & Parker, 2019).

이를 통해 자기주도 직무행위에 관한 연구에서 선행요인에 대한 포괄적인 검토가 이루어지지 못하고 있다는 미비점을 파악할 수 있다. 이론연구에서는 업무 상황에서 빈번하게 직무 관련한 의사소통을 하는 대상들에 의해서도 자기주도 직무변화행위가 영향을 받을 수 있다고 언급하였으며, 대표적인 예로 직무수행 과정에서 직무 자원에 가장 직접적으로 영향을 미칠 수 있는 요인인 리더(상사)를 제시하였다(Bizzi, 2017; Wang et al., 2016). 그러나 <표 7>의 내용과 같이 아직까지는 리더의 행위(리더십)와 자기주도 직무변화행위의 관계에 대한 검토는 제한적이다. 리더는 조직 내 사회적 맥락에서 매우 중요한 역할자로서, 능동적이고 주도적으로 행동하려는 조직구성원들의 동기를 강화 또는 감소시키는 데 큰 역할을 행하기 때문에 이의 영향력에 대한 검토는 이론적으로나 실무적으로 많은 시사점을 줄 수가 있다. 따라서 향후 연구에서는 리더의 행위와 자기주도 직무변화행위에 대한 많은 연구가 요구된다.

<표 6> 자기주도 직무변화행위의 선행요인

변수	Approach resources crafting	Approach demands crafting	Avoidance demands crafting
Extraversion	+	+	Null
Openness	+	+	-
Conscientiousness	+	+	-
Agreeableness	+	+	+
Neuroticism	-	Null	+
General Self-efficacy	+	+	Null
Proactive personality	+	+	-
Promotion focus	+	+	+/Null
Prevention focus	+	+	+
Job autonomy	+	+	-
Workload	+	+	Null
Job resources (social support, feedback)	+	+	-
Job demands (work pressure, cognitive/emotional demand)	+	Null	Null

<표 7> 리더의 행위(리더십)와 자기주도 직무변화행위에 관한 실증연구

구분	독립변수	매개변수	조절변수	종속변수
홍아정 & 조윤성 (2018)	임파워링 리더십	자기주도 직무변화행위, 조직몰입		직무배태성
Bavik, Bavik, &Tang (2017)	Servant leadership	Job crafting		Interpersonal citizenship behavior
Esteves & Lopes (2017)	Aversive leadership, directive leadership, empowering leadership, transactional leadership, transformational leadership			Job crafting
Harju, Schaufeli, & Hakanen (2018)	Servant leadership	Job crafting	Servant leadership	Job boredom
Hetland, Hetland, Bakker, & Demerouti (2018)	Transformational leadership		Promotion focus	Job crafting
Kim & Beehr (2018)	Empowering leadership	Job crafting		General well- being, subjective career success

Kim & Beehr (2019)	Empowering leadership, Core self- evaluation	Job crafting		Well-being, deviant behavior
Lichtenthaler & Fischbach (2018)	Employee-oriented leadership	Job crafting		Health and performance
Thun & Bakker (2018)	Empowering leadership		Optimism	Job crafting
Tresi & Mihelič (2018)	Job crafting	Self-efficacy	Leader- member exchange	Work-self facilitation
Tuan (2018)	Paternalistic leadership, public service motivation	Job crafting, citizen- organization identification	Public service motivation	Citizen value co-creation
Wang, Demerouti, & Le Blanc (2017)	Transformational leadership	Adaptability	Organizational identification	Job crafting
Wong, Škerlavaj, & Černe (2017)	Leader autonomy expectations, subordinate autonomy expectations	Subordinate perceived competence mobilization	Leader coalition influence tactics	Job crafting
Yang, Ming, Ma, & Huo, (2017)	Servant leadership	Job crafting		Work engagement

4.2 자기주도 직무변화행위의 결과요인

기존의 자기주도 직무변화행위 관련 연구들은 대부분 그 긍정적 효과에 대한 것을 강조하였다. 그러나 이후 몇몇 연구에서 자기주도 직무변화행위에도 부정적 효과가 발생가능함을 확인하는 결과가 제시되면서(Weseler & Nissen, 2016), 잠재적으로 가려져 있던 자기주도 직무변화행위의 부정적인 측면에 대한 의문점이 제기되기 시작하였다. 이를 고려한 자기주도 직무변화행위 관련 연구에서는 긍정적, 부정적 영향에 대한 포괄적인 연구 모형 설계가 필요함을 언급하였다(Oldham & Hackman, 2010; Wang et al., 2016). 또한 최근 연구에서 행위의 방식을 접근적 유형과 회피적 유형으로 구분지어 생각하기 시작하면서, 자기주도 직무변화행위를 구성하는 두 가지 방식이 각각 결과요인에 미치는 효과가 다르다는 것을 밝혀냈다(Bindl et al., 2019; Bruning & Campion, 2018; Lichtenthaler & Fischbach, 2019; Rudolph et al., 2017). 연구결과, 접근적 방식의 자기주도 직무변화행위는 직무 성과, 직무 열의, 직무 만족, 직무적합성, 심리적 웰빙, 그리고 창의성과 정적인 관계가 있는 것에 반해, 번아웃, 퇴직의도, 직무 스트레스, 심리적 고통과 유의한 부적인 관계가 있음이 나타났다. 회피적 방식의 자기주도 직무변화행위의 경우 접근적 방식의 경우와 반대되는 관계가 있는 것으로 나타났다. 이를 종합해보면, 전반적으로 접근적 방식의 자기주도 직무변화행위는 긍정적 업무 태도 및 업무 성과와 관련있는 것으로 나타나는 것에 반해, 회피적 방식의 자기주도 직무변화행위는 업무 태도 및 성과와 부적인 관계 혹은 유의미하지 않은 관계가 있음을 알 수 있다. 이상의 논의와 관련한 선행연구의 결과를 정리하면 다음 <표 8>의 내용과 같다.

<표 8> 자기주도 직무변화행위의 결과요인

변수	Approach resource crafting	Approach demands crafting	Avoidance demands crafting
Work engagement	+	+	-
Burnout	-	-	+
Job satisfaction	+	+	-
Turnover intentions	-	-	+
Job performance	+	+	-
Job strain	-	-	+
Person-Job fit	+	+	N/A
Meaningfulness	+	+	N/A
Psychological well-being	+	+	N/A
Psychological distress	-	Null	+
Creativity	+	Null	-

제 3 장 연구모형 및 가설

앞서 언급한 바와 같이 오늘날의 급변하고 복잡한 경영 환경 속에서 조직은 불확실성에 대응하기 위해 조직 내부 관리뿐만 아니라 조직 경계 외부 관리를 필요로 한다. 이에 조직의 대표로서 리더의 역할은 더욱 커지게 된다. 리더는 자신의 영향력을 바탕으로 외부와의 긴밀한 연결을 통해 조직 구성원들이 변화하는 업무 환경에 능동적으로 적응할 수 있도록 많은 역할을 해주어야 할 것이다(Mintzberg, 2009; Yukl, 2012). 하지만 현재까지 리더(상사)의 외부지향적 행동인 경계확장행위에 대한 이론적, 실증적 논의는 상대적으로 부족한 실정이다. 따라서 상사의 경계확장행위에 관한 선행연구의 미흡한 점을 보완하는 시도가 필요하다.

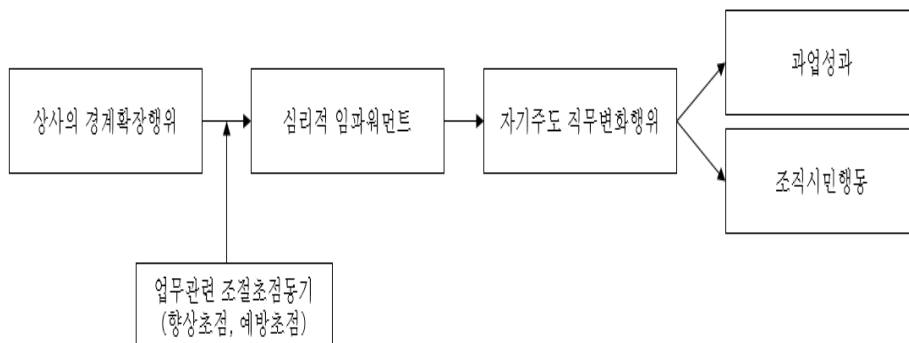
본 연구의 목적은 상사의 경계확장행위가 구성원의 직무수행이 어떠한 관계가 있는지 살펴보기 위해, 해당 관계를 설명하는 메커니즘의 일부를 구체적으로 검토하고자 하는 것이다. 추가적으로 구체적인 상황요인에 대한 고려로 구성원의 개인적 특성을 제시하고자 한다. 이하에서는 이러한 연구목적을 달성하기 위한 연구모형을 설정하고 연구가설을 구체화하였다.

제 1 절 연구모형의 설정

본 연구는 리더십 관련한 선행 연구들에서 상대적으로 언급이 적었던 외부지향적 리더십인 상사의 경계확장행위에 대해 살펴보고자 하였다. 이를 위하여 외부 환경과의 상호작용을 바탕으로 하는 상사의 행동이 구성원의 성과로 연결되는 과정에서의 메커니즘을 단계별로 구분하여 검토하였다. 상사의 경계확장행위는 외부 환경과의 소통을 통해 직무수행에 필요로 하는 외부자원과 지식을 교환하여 내부

구성원에게 전달하는 행동으로써 자원이 풍부한 업무환경을 조성하고 개인자원의 증가를 유발하여 구성원의 자기주도 직무변화 행위를 증진시킬 것이며, 이로 인해 직무수행에 긍정적인 영향을 미칠 것이다. 또한, 동기적 측면에서 상사의 경계확장행위는 구성원의 심리적 임파워먼트를 경험하게 함으로써 적극적이고 주도적인 행동의 기제로서 역할을 수행하게 될 것이다. 물론 상사의 경계확장행위가 본 연구에서 제안한 동기 부여 측면 이외에 다른 메커니즘으로 연결될 가능성을 배제할 수는 없을 것이다. 예를 들어, 상사의 경계확장행위가 구성원의 업무 부담을 가중시키거나 외부와의 상호연관성을 증가시켜 자기주도 직무변화행위를 유발할 수도 있을 것이다. 그럼에도 불구하고 본 연구에서는 자기결정이론에 기반하여 상사 행위와 구성원의 동기적 측면과의 관계를 살펴보고자 하였다. 끝으로 리더십의 상황 접근 이론을 사용하여 구성원의 특성인 조절초점동기가 리더의 경계확장행위와 구성원의 심리적, 행동 결과변수와의 관계를 조절하는 요인으로써 효과가 있는지를 알아보하고자 한다. 이상의 개괄적인 연구 모형에 대한 소개를 바탕으로 다음 절에서는 세부적인 가설을 전개하도록 하겠다. 본 연구의 모형은 아래의 <그림 2>과 같다.

<그림 2> 연구모형



제 2 절 연구가설

1. 상사의 경계확장행위

리더십은 조직행위론 분야에서 오랜 시간동안 지속적으로 연구가 진행되고 있는 주제 중 하나로, 조직 내에서 상호작용하며 사람들의 태도와 행동에 영향을 미치는 주요한 요소로 손꼽힌다(Yukl, 2013). 그러나 기존 리더십 연구는 조직(혹은 팀) 경계 내부에서 조직구성원들의 동기부여를 가능하게 하는 관리 활동의 효과에만 초점을 두고 진행되어 오면서, 경계 내부 관리만큼이나 중요한 외부관리 측면을 고려하지 못하고 있다. 불확실성이 높아진 경영환경에 직면한 조직들은 개방시스템을 지향하면서 경계 외부 행위자들과의 상호의존성이 증가하였고 이에 지금까지 간과되었던 외부경계, 경계확장, 경계연결, 경계관리 등의 개념이 탐구되기 시작하였다(Faraj & Yan, 2009; Marrone et al., 2007).

이러한 외부지향적 리더십은 상사의 경계확장행위로 발현될 수 있는데, 이는 외부와의 소통을 통해 내부 구성원들이 확보하기 어려운 정보와 자원을 획득할 수 있도록 도움을 제공함으로써 그들이 목표를 달성할 수 있도록 동기부여시키는 행동을 일컫는다(Brion et al., 2012; Marrone et al., 2007, 2018). 상사는 그들의 사회적 관계를 기반으로 하여 조직 내외부의 집단들과 의사소통하며 중요한 정보와 자원을 탐색하여 이를 팀 내 구성원들에게 제공함으로써 개인 자원 개발과 업무 기회 증가에 도움을 주는 역할을 수행한다(Katz & Tushman, 1983; Marrone et al., 2018; Oh et al., 2004; Salem et al., 2018). 또한 경계 확장 행위는 주로 정보 및 자원 교환을 통하여 이루어지는데, 경직되고 고정적인 경계 내의 것과 비교하여 필요한 정보와 지식을 경계 외부로부터 풍부하게

획득하고 활용할 수 있다는 점에서 보다 정보에 입각한 결정에 내려 업무성과를 향상시킬 수 있음을 선행연구에서 언급하고 있다(Ancona & Caldwell, 1992; Hansen, 1999; Katz & Tushman, 1983; Reagans et al., 2004).

한편, 리더 행위로서의 경계확장행위는 경계를 기준으로 하여 다양한 이해관계자들을 대상으로 이루어지기 때문에 경계 관련하여 개인, 팀, 조직 등 다양한 수준에서 접근할 필요성이 있으나 현재까지의 대부분의 연구가 팀 수준에서 이루어지고 있다. 예를 들어, Druskat and Wheeler (2003)의 연구에서는 자기주도적 팀을 관리하는 효과적인 방안으로써 경계관리를 제시하면서 이로 인해 팀 효과성이 증가함을 제시하였다. Salem et al(2018)은 상사의 경계 확장 행위는 다른 집단 구성원들과의 협업을 통해 상호작용을 하고 이를 바탕으로 새로운 정보나 아이디어를 찾거나 제공하는 역할을 하는데, 이것이 학습과 창의성으로 연결될 수 있음을 언급하였다. 이와 달리 일부 개인 수준의 연구에서도 상사의 경계확장행위가 구성원으로 하여금 어떠한 결과를 유발하는가에 관한 실증연구가 이루어지고 있기는 하나(예: Katz & Tushman, 1983) 이들은 성과변수와의 직접 관계만을 다루고 있을 뿐 구체적인 메커니즘에 관한 연구는 그 수가 매우 부족한 실정이다. 이를 통해 선행연구에서는 리더의 경계확장의 과정에 대한 이해가 부족함을 알 수 있다. 이는 리더의 경계확장행위가 왜 그리고 어떻게 구성원에 영향을 미치는지에 대한 이론적 설명을 제시하지 못할 뿐만 아니라 실무적으로도 경계확장행위를 권장하고 실행해야하는 그 타당성을 주장하는데 있어 한계로 작용할 것이다. 따라서 이러한 선행연구의 미흡한 점을 보완하는 실증적 검증을 진행하고자 한다.

2. 상사의 경계확장행위와 자기주도 직무변화행위

자기주도 직무변화행위는 “일의 직무적, 사회적 경계를 변화시키기 위해 개인이 행하는 물리적, 인지적 변화를 의미하며, 이를 통해 자신의 일의 영역을 적극적으로 바꾸어 나가면서 개인의 일의 정체성과 의미를 변화시키고자 하는 주도적인 행동”을 의미한다(Wrzesniewski & Dutton, 2001, p180). 이러한 초기 개념화를 바탕으로 Tims and Bakker(2010)는 직무요구-직무자원(JD-R) 모형 기반의 또다른 관점을 도입하였으며, 그에 따르면 자기주도 직무변화행위는 직무 자원과 도전적 직무요구를 증가시키고 방해적 직무요구는 감소시키는 행동을 뜻한다. 이러한 자기주도 직무변화행위는 개인이 자신의 직무에 변화가 필요하다고 느낄 때 직무에 대한 자기 주도성을 발휘하는 능동적인 행동으로써 의미있는 일의 경험을 가능하게 하며(Berg, Wrzesniewski, & Dutton, 2010; Petrou, Demerouti, & Schaufeli, 2018), 이는 업무 환경에서 구성원의 개인적 의미를 증시하는 최근의 트렌드와도 일맥상통한다고 볼 수 있다(Lee & Edmondson, 2017).

관련 선행연구에서 자기주도 직무변화행위의 선행요인으로 다양한 개인적 특성(예: 주도적 성격, 빅파이브, 직무특성)을 살펴보았으나 최근 들어 우호적인 환경 특성으로써 리더의 영향력의 효과가 관심을 받기 시작하였다(Wang et al., 2016; Zhang & Parker, 2019). 개인의 자기주도 직무변화행위는 업무 관련한 문제에 대해 빈번하게 의사소통하는 사람들이나 업무 집단에 의해 영향을 받을 수 있는데(Bizzi, 2017), 상사 또는 리더는 그 대표적인 예이다. 연구자들에 따르면, 리더(상사)는 업무 환경에 있어 중요한 행위자로 개인이 주도적 행동을 할 수 있게끔 다양한 유무형 자원을 제공해주고 동기부여시키는 역할을 수행한다(Rudolph et al., 2017; Wang et al., 2016; Wrzesniewski & Dutton, 2001).

이에 여러 리더십 유형에 따라 조직구성원에게 권한, 자원, 동기부여 등을 매체로 자기주도적 직무변화행위의 수행 여부에 영향력을 행사할 수 있음이 실증되었다. 대표적으로 임파워링 리더십(Kim & Beehr, 2018; Thun & Bakker, 2018)과 변혁적 리더십(Hetland, Hetland, Bakker, & Demerouti, 2018)와의 관계에 대한 연구들이 존재한다.

본 연구에서는 지금까지 다루지 않았던 외부 지향적 리더십 형태인 상사의 경계확장행위와 자기주도 직무변화행위와의 관계를 살펴보고자 하겠다. 특히 경계확장행위가 (현상유지보다는) 환경변화에 적응하고 외부와 상호작용하며 외부 자원을 획득할 수 있는 기반을 마련해주는 개방적, 접근적 성격의 외부지향적 활동이라는 점을 고려하여, 직무 요구와 직무 자원의 균형을 목적으로 하는 자기주도 직무변화행위 중에서도 상사의 행위를 통해 획득하는 외부 자원을 보다 적극적으로 활용하고자 하는 접근적 방식의 자기주도 직무변화행위(approach crafting)만을 고려하여 연구를 수행하고자 한다. 이는 리더십과 자기주도 직무변화행위를 살펴본 선행연구에서 리더십 스타일에 따라 일부 차원과의 관계를 살펴본 경우와 맥을 같이 한다(예: Hetland et al., 2018; Lichtenthaler, & Fischbach, 2018).

상사의 경계 확장은 구성원이 직무 수행에 필요로 하는 외부자원 및 지식을 획득할 수 있게 해주고 환경변화에 따른 외부정보를 관리함으로써 정보적, 도구적 측면에서 도움을 주는 행동으로, 이를 통해 제공된 다양한 자원으로 인해 개인의 상향식 직무자원 관리에 긍정적인 영향을 미친다. 경계확장행위는 외부환경과의 상호작용을 통한 외부자원 및 지식 조달, 새로운 자원 활용 기회 제공, 업무 중심의 도움, 외부경계관리를 통한 외부 간섭으로부터의 보호 등의 세부 행동을 포괄하는 개념으로(Faraj & Yan, 2009; Marrone et al., 2007), 자원이 풍부한 업무환경을 조성함으로써 구성원의 자기주도 직무변화행위에 영향을

미치게 되고, 나아가 직무 자원의 증가를 가능하게 한다.

많은 연구자들이 경계확장행위의 지식 전달과 정보 교환의 역할에 대해 보고하였는데(Brion et al., 2012; Hansen et al., 2005; Schulz, 2001; Tipperman et al., 2017; Tsai, 2001; Tushman & Scanlan, 1981), 상사가 업무 수행에 필요한 각종 정보와 지식들을 제공하는 행동은 구성원으로 하여금 자신이 업무적 도움을 받고 있다고 생각하게 만들고, 풍부한 자원을 활용하여 개인의 성장과 발전이 가능할 것이라고 판단하여 자기주도 직무변화행위에 영향을 줄 수 있다(Wang et al., 2016). 본질적으로 자기주도 직무변화행위는 직무 자원의 증가에 관한 것이기 때문에(Bruning & Campion, 2018; Tims et al., 2012), 상사가 구성원들에게 업무관련 정보와 지식을 내,외부로부터 획득할 수 있는 기회를 제공함과 동시에 직무 수행에 있어 다양한 직무자원 선택 및 활용을 가능하게 해준다면 그들은 많은 선택지와 자기결정권을 인지하게 되어 자신의 업무를 재고할 수 있는 기회를 더 많이 가질 수 있기 때문이다. Lyons(2008)는 개인 직무를 변화시키고자 하는 의사결정을 하기 위해서는 사전에 스스로 기회와 자기결정권이 주어졌다고 인지하는 것이 중요함을 언급하였다. 따라서 상사의 경계확장행위로 인한 다양한 자원 활용에 대한 높은 수준의 유연성은 개인이 업무를 수행함에 있어 필요한 기술과 요구에 적응할 수 있도록 도와줄 뿐만 아니라 개인의 선호에 맞게 업무를 변화시키는 역할을 할 것이다. 한편, 구성원의 입장에서 새로운 외부 자원과 지식으로의 노출은 소화해야 하는 업무 범위와 업무량의 증가를 의미하지만, 동시에 새로운 방식을 시도해볼 수 있는 기회로 인식되기도 한다. 이에 풍부한 외부 자원 환경에서 확보 가능한 새로운 지식이나 자원의 활용 선례를 적용해 볼 수 있는 기회는 개인의 업무 프로세스를 변화시키는 자기주도 직무변화행위로 연결될 수 있을 것이다.

상사의 경계확장행위로 인한 개인 자원(예: 자기효능감)의 증가 또한 조직구성원의 자기주도 직무변화행위와 관련이 있다. 상사의 경계확장행위는 외부행위자로부터 구성원이 업무상에 필요한 자원을 탐색하고 조달하여 이를 구성원에게 전파시키려 함으로써(Marrone et al., 2018), 다양한 정보와 자원에 입각한 의사결정을 통해 효율적으로 과업 목표를 달성할 수 있을 것이라는 기대와 믿음을 갖게 한다. 많은 연구자들은 증가된 자기효능감이 동기부여의 핵심적 토대가 되어 업무 관련한 주도적 행동을 가능케하고(Crant, 2000), 나아가 직무자원과 도전적 직무요구를 증가시키는 것으로 보고하였다(Rudolph et al., 2017; Wang et al., 2016). 개인이 자기주도 직무변화행위를 하기 위해서는 능력과 끈기가 필요한데(Rudolph et al., 2017; Zhang & Parker, 2019), 자기효능감이 높은 개인은 자신의 능력에 대해 자신감이 있고 목표를 달성할 수 있을 것이란 믿음을 지니고 있기에 목표 추구를 지속하며 이를 달성하기 위해 노력을 지속할 것이다(Bandura, 1977). 이에 경계확장행위를 통한 개인자원 증가는 구성원의 자기주도 직무변화행위와 정적 관계를 보일 것임을 추론할 수 있다. 이상의 논의를 바탕으로 상사의 경계확장행위와 구성원의 자기주도 직무변화행위의 관계에 대한 다음과 같은 가설을 설정하였다.

*가설 1.1 상사의 경계확장행위는 구성원의 자기주도 직무변화행위와 정(+)*적인 관계가 있을 것이다.

*가설 1.2.a 상사의 경계확장행위는 구성원의 행동적 차원 자기주도 직무변화행위와 정(+)*적인 관계가 있을 것이다.

*가설 1.2.b 상사의 경계확장행위는 구성원의 인지적 차원 자기주도 직무변화행위와 정(+)*적인 관계가 있을 것이다.

3. 자기주도 직무변화행위와 구성원의 직무수행

지금까지는 상사의 경제확장행위가 구성원의 자기주도 직무변화행위에 미치는 영향에 대해 살펴보았다. 다음으로는 자기주도 직무변화행위와 구성원의 직무수행과의 관계를 파악해보고자 한다. 본 연구에서는 직무성과와 관련된 구체적인 구성요소로써 상당수의 연구가 제시하고 있는 두 가지 긍정적 기여 형태인 과업성과와 조직시민행동을 고려하여 연구를 수행하였다(LePine & Van Dyne 2001; Yun, Takeuchi, & Liu, 2007). 먼저 과업성과란 조직에 의해 공식적으로 규정된 구성원의 역할을 수행하는 것을 의미하며 역할 내 행동에 속한다(Williams & Anderson, 1991). 그에 반해, 조직시민행동은 조직의 공식적인 보상시스템에 의거하여 직접적으로 보상되거나 공식적인 직무기술서에 의해 명시되어 있는 것은 아니지만 조직 전반의 성공과 원활한 기능을 가능하게 하는 구성원의 재량적인 행동을 의미하는 역할 외 행동을 의미한다(Organ, 1988). 이러한 행동은 그 대상에 따라 개인지향 조직시민행동과 조직지향 조직시민행동으로 구분되기도 한다.

JD-R 모형(Bakker & Demerouti, 2017; Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001)은 자기주도 직무변화행위와 구성원의 직무성과 간의 정적인 관계에 대한 이론적 근거를 제시해준다. 이에 따르면, 높은 수준의 직무 자원과 낮은 수준의 직무 요구는 개인의 직무성과를 향상시킬 수 있다(Demerouti et al., 2001). 또한 JD-R 관점을 따른 자기주도 행위 관련 연구자들은 업무 상황의 균형을 맞추기 위해 주도적으로 직무를 변화시키고자 하는 개인의 노력을 자기주도 직무변화행위로 지칭하고, 이를 통한 직무자원과 도전적 직무요구의 증가와 방해적 직무요구의 감소는 직무수행을 촉진시키는데 주요한 동기 부여 역할을 수행하게 됨을 보여주었다(Bakker, Tims, & Derks, 2012; Bruning & Campion,

2018; Tims et al., 2012). 나아가 최근 들어서는 자신의 업무 혹은 업무환경에 의해 동기부여된 개인이 자기주도 직무변화행위를 통해 현재 소유한 자원인 시간이나 노력 등을 투자하여 더 많은 새로운 자원을 수집하고 이것이 결국 더욱 더 높은 수준의 직무 몰입과 성과를 일으키게 되는 이득 나선(gain spiral) 효과에 대한 연구가 관심을 받게 되면서, 구성원의 상향식 행동으로써의 자기주도 직무변화행위가 구성원의 직무수행에 유의하게 관련되어 있음을 나타냈다(Bakker & Demerouti, 2017; Tims, Bakker, & Derks, 2013; Kim & Beehr, 2018). 그러므로 구성원이 자기주도 직무변화행위를 하면 과업성과와 조직시민행동에 보다 정적인 영향이 있을 것임을 예상할 수 있다.

과업 성과와 관련하여 선행연구에서는 자기주도 직무변화행위로 인해 개인과 업무 간의 적합성과 업무동기가 향상되게 되고, 이는 결과적으로 개인들로 하여금 보다 많은 시간과 에너지를 투입하여 업무를 수행하게 만들어 과업 성과가 증진함을 언급하고 있다(Rudolph et al., 2017). 또한 증가한 직무자원은 직무 요구로부터 발생가능한 부정적 효과를 상쇄시키면서 개인의 업무 목표 달성을 돕는 역할을 수행하기도 하고(Bakker & Demerouti, 2017), 현재 수행중인 업무를 개선하는데 도움을 주어 과업 성과를 높일 수 있다. Bakker et al. (2012)와 Tims, Bakker, and Derks (2015)는 자기주도 직무변화행위의 효과를 설명하는 메커니즘으로써 구성원의 업무 몰입(work engagement)을 제시하면서 자기주도 직무변화행위가 구성원의 과업성과에 미치는 유의한 정적 효과에 대해 실증하였다. 또한 Petrou et al.(2018)은 조직변화 상황에서의 연구를 통해 자기주도 직무변화행위, 그 중에서도 직무자원을 추구하고자 하는 행위 측면의 경우 구성원의 과업성과를 높이는 효과를 가져옴을 밝혀냈다. 이러한 실증결과를 토대로 조직구성원이 자기주도 직무변화행위를 통해 직무자원을 증가시키고 이를 업무에 활용하고

투자하기 때문에 역할 내 행동인 과업성고가 향상될 수 있음을 추론할 수 있다.

조직시민행동에 관한 선행연구에 따르면, 개인이 보다 많은 자원을 보유하게 되는 경우 조직시민행동을 더욱 수행하는 것을 알 수 있다(Halbesleben & Wheeler, 2015). 자기주도 직무변화행위를 통해 직무자원이 증가하게 되면 기존의 업무 행태에 비해 가용할 수 있는 업무 자원의 양이 많아지기도 하고 업무 수행 과정에 있어 몰입의 정도와 유연성이 증가함에 따라 역할 외 행동에도 가담할 수 있는 여력이 생기게 될 것이다(Demerouti, Bakker, & Gevers, 2015; Tims et al., 2015). 또한 몇몇 연구들에 의해 특정 의도를 가지고 조직시민행동을 수행하는 경우도 발생할 수 있음을 파악할 수 있다. Shin & Hur (in press)는 항공사 승무원들을 대상으로 한 연구를 통해 추후에 사회적 직무자원을 획득할 목적으로 자발적 행동인 조직시민행동을 선행할 가능성을 제기하였다. 연구 결과, 자기주도 직무변화행위와 조직시민행동 사이의 유의한 정적인 관계가 나타났다. 이를 사회교환이론 관점(social exchange theory)에서 생각해보면, 자기주도 직무변화행위자는 자신의 과업수행을 위해 조직이나 동료로부터 지원을 획득하고자 자발적, 이타적 행위를 할 것으로 예측해볼 수 있다. 또한 조직시민행동에 참여하는 방식으로 자원을 재투자하여 새로운 자원을 구축하고자 하는 이득 나선(gain spiral)과도 연관지어 생각해볼 수 있다(Bakker & Demerouti, 2017; Hobfoll, 1989, 2002). Lin, Law, and Zhou (2017)의 연구에서는 자기주도 직무변화행위의 동기요인 중 긍정적 자아이미지(positive self-image) 추구에 초점을 두어, 기존의 업무 범위와 수준을 넘어서는 도전적이고 주도적 업무 변화 행위를 수행하는 것이 개인의 잉여 능력(surplus capacity)를 활용하여 조직에 긍정적인 결과를 가져오는데 효과가 있음을 밝혔다. 이는 개인이 직무 수행 과정에서 타인들에게 긍정적 이미지를

보여주고자 하는 욕구가 있어 조직시민행동을 수행한다는 관련 선행연구와 연결될 수 있음을 알 수 있다. 한편, 직무자원과 도전적 직무요구의 증가가 조직시민행동의 전제 조건에 해당하는 긍정적 감정과 업무 몰입을 강화시킨다는 사실을 실증함으로써 자기주도 직무변화행위가 조직시민행동에 유익한 효과가 있을 것임을 입증한 연구도 존재한다(Demerouti et al., 2015). 이상의 논의와 실증 연구결과를 바탕으로 구성원의 자기주도 직무변화행위가 그들의 조직시민행동의 잠재적 예측변수가 될 수 있음을 추론할 수 있다. 따라서 본 연구에서는 자기주도 직무변화행위와 구성원의 직무수행에 대한 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 2.1 자기주도 직무변화행위는 구성원의 과업성과와 정(+)적인 관계가 있을 것이다.

가설 2.2.a 자기주도 직무변화행위는 구성원의 개인지향 조직시민행동과 정(+)적인 관계가 있을 것이다.

가설 2.2.b 자기주도 직무변화행위는 구성원의 조직지향 조직시민행동과 정(+)적인 관계가 있을 것이다.

4. 자기주도 직무변화행위의 매개효과

본 연구는 상사의 경계확장행위가 구성원의 직무수행에 미치는 긍정적인 효과를 파악함에 있어서 그 과정에 대한 메커니즘을 규명하고자 하였다. 구체적으로 상사의 경계확장행위가 두 가지 긍정적 형태의 직무수행으로 연결됨에 있어 구성원의 주도적인 업무 행동 유형의 하나인 자기주도 직무변화행위가 매개과정으로써 작용하게 됨을 제시하였다. 앞서 가설 1에서 언급한 바와 같이, 상사의 경계확장행위는

구성원의 자기주도 직무변화행위에 정적인 영향을 주게 될 것이다. 가설 2를 통해서도 자기주도 직무변화행위와 구성원의 직무수행 간의 관계를 확인할 수 있었다. 지금까지의 예측들을 종합하여, 상사의 경계확장행위와 구성원의 직무수행 간의 관계에 있어 직무자원과 직무요구 수준을 주도적으로 변화시켜가며 자신의 업무와 업무 환경을 최적화시키는 과정을 의미하는 자기주도 직무변화행위의 매개 가능성을 추론할 수 있다.

최근 들어 연구자들이 리더의 행위가 구성원의 성과에 미치는 영향을 파악함에 있어 자기주도 직무변화의 매개효과를 검증하여 구체적인 메커니즘을 확인하려는 시도가 나타나고 있다. 자기주도 직무변화행위에 관련한 선행요인으로 업무환경적 특성에 대한 논의가 시작되면서 그 대표적 요소인 리더의 행동이 중요하게 고려되기 시작하였다(Bizzi, 2017). 이에 따르면, 리더의 행위가 구성원들이 자신의 직무를 보다 자원이 풍부하고 도전적인 형태로 변화시키는 것에 도움을 주게 되면, 이로 인해 구성원은 자신의 보유자원을 활용하여 새로운 자원을 구축하여 보다 긍정적인 결과를 만들어낼 것이다. Wang et al. (2016)은 리더 혹은 상사가 자기주도 직무변화 수행 과정에 있어 주요한 역할을 한다고 주장하면서, 이를 반영하여 리더의 행위와 구성원의 성과 간의 관계에 있어서 자기주도 직무변화행위의 효과에 대한 연구가 필요함을 역설하였다. Kim and Beehr (2018)는 임파워링 리더십이 구성원의 주도적 행동을 강화시켜 업무 태도와 행동에 영향을 미친다는 것을 보여주었다. 또한, Lichtenthaler and Fischbach (2018)은 직원 중심의 리더십의 발현으로 인해 구성원의 자기주도 직무변화행위와 성과에 긍정적 효과가 나타남을 실증하였다. 이와 유사한 맥락에서 본 연구는 리더의 특정 행동(본 연구에서의 경계확장행위)이 구성원의 자기주도 직무변화행위를 통해 직무수행에 영향을 줄 수 있음을 제안한다. 앞선

논의에서 가정한 바와 같이, 상사의 경계확장행위는 조직구성원에게 직무자원이 풍부한 업무 환경을 제공하여 자기주도 직무변화행위를 수행할 수 있게 해줄 것이며, 이로 인한 직무자원과 도전적 직무요구의 증가는 구성원의 직무수행 정도를 향상시킬 수 있을 것이다. 따라서 이상의 논의를 바탕으로 본 연구에서는 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 3.1 자기주도 직무변화행위는 상사의 경계확장행위와 구성원의 과업성과 사이의 관계를 매개할 것이다.

가설 3.2.a 자기주도 직무변화행위는 상사의 경계확장행위와 구성원의 개인지향 조직시민행동 사이의 관계를 매개할 것이다.

가설 3.2.b 자기주도 직무변화행위는 상사의 경계확장행위와 구성원의 조직지향 조직시민행동 사이의 관계를 매개할 것이다.

5. 상사의 경계확장행위와 자기주도 직무변화 행위의 기제로서의 심리적 임파워먼트

추가적으로, 본 연구는 상사의 경계확장행위와 구성원의 자기주도 직무변화행위에 미치는 영향을 살펴봄에 있어 어떠한 기제를 통해 구성원이 주도적 행동에 참여하는지를 보다 구체적으로 규명하고자 하였다. 자기주도 직무변화행위는 업무에 대한 개인의 주도적이고 능동적인 동기 부여를 필요로 하기 때문에, 개인의 심리적 임파워먼트는 상사경계확장행위와 구성원의 직무변화행위를 연결하는 주요 메커니즘이 될 가능성이 높다. 이에 상사의 경계확장행위가 자기주도 직무변화행위로 이어지는 맥락에서 구성원의 동기적 측면인 심리적 임파워먼트가 주요 과정요인으로 작용하게 될 것임을 상정하였다.

심리적 임파워먼트는 통합적이고 포괄적이며 능동적인 동기 부여

과정의 형태로서 자신의 업무에 대해 내재적으로 동기 부여된 상태를 의미한다. 선행 연구자들에 의하면 개인은 자신의 역량에 대한 믿음을 지니며, 자기 결정적 성향을 보이고, 자신의 일에 대해 의미있고 영향력있는 것이라 인식되는 경우 높은 수준의 심리적 임파워먼트를 경험하게 한다(Conger & Kanungo, 1988; Spreitzer, 1995; Thomas & Velthouse, 1990). 따라서 심리적 임파워먼트를 개인의 업무 시작과 지속을 강화시키는 역할을 하는 일종의 업무 활성화 과정으로 이해할 수 있다(Conger & Kanungo, 1988). Seibert와 동료들의 메타연구(2011)에서는 심리적 임파워먼트가 직장 내 상호작용 과정에서 리더십(리더의 행위)에 의해 영향받을 수 있음을 언급하며, 강력한 효과크기를 가지고 있음을 밝혔다.

본 연구에서는 외부 자원 확보와 공유를 주요 기능으로 하는 상사의 경계확장행위가 구성원의 심리적 임파워먼트의 4가지 차원에 어떻게 영향을 줄 수 있지를 살펴보고자 한다. 첫째, 상사의 경계확장행위는 역량을 인지하게 해준다. 개인의 역량을 업무 상황이 어떻게 돌아가는지 파악한 뒤 구성원 개인이 목표 달성을 위해 필요로 하는 직무 자원에 귀기울여주고 이를 외부에서 탐색하여 조달하는 활동은 새로운 정보 및 자원의 습득에 영향을 준다(Brion et al., 2012; Hansen, 1999). 이러한 외부 지식의 공유, 전파, 발달의 기능은 구성원으로 하여금 새로운 자원을 통해 업무 능력에 대한 자신감을 갖게 할 수 있으며, 학습의 기회를 획득하는 계기가 되기도 한다(Edmondson, 1999; Katz & Tushman, 1983). 또한 조직구성원들을 외부의 성공적인 자원 활용 사례에 노출시킴으로써 경계확장행위를 통해 자기효능감을 향상시킬 수도 있다(Marrone et al., 2007). 둘째, 풍부한 자원 제공으로 인해 자기결정권을 인지하게 된다. 단순히 상사로부터 업무 지시를 받는 것이 아니라 필요로 하는 업무 자원을 제공해주면서 과업수행 과정에서 자원 선택이나 활용방법에 대해

스스로 의사결정할 수 있는 자율성 또는 자기통제권(personal control)을 갖고 있다고 느끼는 경우 심리적 임파워먼트를 경험하게 된다. 또한, 경계확장행위 리더는 구성원의 업무의 의미와 영향력에 인식을 센스메이킹을 통해 관리한다. 이는 본래 개인이 의사결정을 위해 조직 상황을 해석하고 의미를 부여하는 과정을 의미한다(Weick, 2001). 그 과정에서 리더는 변화하는 환경을 모니터링하고 그러한 변화가 무엇을 의미하는지 해석해주는 의미관리자로서의 역할을 통해 구성원이 조직 환경을 이해할 수 있도록 도와주는 중요한 역할을 한다(Ancona, 2012; Weick, 2001). Ancona(2012)는 리더가 상황을 이해하고 적응하기 위해 다른 시스템에 속해 있는 사람들과 협력하고 정보를 탐색하는 행동을 통해 구성원들이 환경과 그 의미에 대해 인식을 형성하도록 도와주는 역할을 한다고 보았다. 이를 바탕으로 외부 환경과의 연결을 형성하고 외부 자원을 제공하면서 이러한 외부와의 연결 기회가 목표달성과 조직의 성공에 어떤 역할을 하는지에 대해 설명하는 것이 구성원들이 자신의 일을 더 의미 있고 영향력 있는 것으로 프레이밍하는 데 도움을 줄 수 있을 것임을 추론해볼 수 있다. 즉, 외부와의 상호작용을 통해 정보와 지식을 공유하는 과정에서 다양한 이해관계자들을 고려하는 상사의 경계확장행위로 인해 전체 조직 상황에서 자신의 업무에 대한 큰 그림을 그려볼 수 있고(Korschun, 2015; Tsai, 2000), 이로 인해 심리적 임파워먼트의 차원 중에서 의미와 영향력을 경험하게 될 것이다. 이에 따라 본 논문에서는 상사의 경계확장행위가 심리적 임파워먼트에 정적인 영향을 미칠 것이라고 예측한다.

한편, 구성원의 높은 수준의 심리적 임파워먼트는 동기부여 효과를 통해 그들의 자기주도 직무변화행위에 긍정적인 영향으로 이어지게 될 것이다. 더불어 심리적 임파워먼트는 자기주도 직무변화행위의 증가와 더불어 추후 구성원의 직무수행 측면과도 관련이 있기에 상사의

경계확장행위의 임파워링 영향력을 이해하는 것은 매우 중요할 것이다. 관련 선행연구에서는 구성원의 심리적 임파워먼트가 업무에 대한 적극적 성향을 유발하여 자기주도 직무변화행위의 예측변수가 됨을 제안하였다(Spreitzer, 2008; Wrzesniewski & Dutton, 2001). 왜냐하면 자기주도 직무변화 행위는 직무변화의 자발적 수행 과정으로(Bindl et al., 2019; Grant & Parker, 2009) 주도적인 성향과 더불어 현상유지보다는 혁신을 추구하는 심리상태를 소유한 개인에게서 더 많이 수행될 가능성이 높을 것이기 때문이다. 특히 본 연구는 접근적 형태의 자기주도 직무변화행위와의 관계에 대해서만 살펴볼 예정으로 여기서는 행위자의 적극적이고 능동적인 성향이 더욱 요구될 것이다.

실제로 많은 연구자들은 구성원이 인지하는 심리적 임파워먼트가 개인의 주도적 행위에 긍정적인 영향을 미친다는 사실을 언급하였다. Spreitzer, Sutcliffe, Dutton, Sonenshein, and Grant (2005)는 자신의 업무가 의미있고 타인에게 실질적인 영향력을 행사할 수 있다고 인식하는 구성원들은 보다 강력한 추진력과 주도권을 가지고 업무를 수행하려 하는 경향이 있음을 실증하였다. 또한, Conger and Kanungo (1988)의 연구와 Thomas and Velthouse (1990)는 자기결정성과 역량의 증가를 인식한 개인들은 그렇지 않은 개인에 비해 더 큰 자신감과 흥미를 바탕으로 업무를 주도하려 하고, 이는 곧 내재적 동기부여로 이어지게 됨을 밝혔다. 선행 연구결과들은 이러한 심리적 임파워먼트를 경험한 개인이 직무수행과정에 있어 보다 탄력적으로 대응할 수 있고 주도적으로 먼저 자신의 업무 역할과 업무 맥락을 형성하는 등 능동적인 직무변화 시도에 기여함을 제시하였다(Conger & Kanungo, 1988; Deci & Ryan, 1985; Spreitzer, 1995; Thomas & Velthouse, 1990).

또한 이러한 가능성에 대한 이론적 근거는 자기결정이론에서도 찾아볼 수 있다. 해당 이론에서는 주도적 행동은 선제적이고 자발적인

행위로 개인이 이러한 행동을 수행할 수 있도록 외부의 위험 요인을 적게 느끼는 내적 동기를 경험하는 것이 중요하다고 언급한다(Deci & Ryan, 2000). 내적 동기는 개인의 흥미와 도전정신으로 인해 발생하는 것으로, 선행연구에서 임파워먼트를 지각한 개인은 업무 그 자체를 통해 내적 동기를 경험할 수 있음이 밝혀졌다(Thomas & Velthouse, 1990). 또한, 자기결정이론에 따르면 주도적 행동의 발생조건으로는 자율성(autonomy), 유능감(competence), 그리고 관계성(relatedness)의 세 가지 기본 욕구가 있는데(Parker, Bindl, & Strauss, 2010), 내재적 동기부여를 가능하게 하는 요소라는 점에서 심리적 임파워먼트의 4가지 차원과 밀접한 관련이 있음이 연구자들에 의해 제시되었다. 따라서 심리적 임파워먼트를 경험한 개인은 내재적으로 동기부여되어 더 높은 몰입과 열정을 바탕으로 자기주도적 행동에 임하게 될 것임을 추론할 수 있다.

이를 바탕으로 본 연구의 논의를 살펴보면, 상사의 경계확장행위는 구성원의 심리적 임파워먼트 수준을 높여주며, 이로 인한 내재적 동기부여의 증대는 다시 구성원의 자기주도 직무변화행위에 정적인 영향을 미칠 것임을 가정할 수 있다. 따라서 심리적 임파워먼트가 상사의 경계확장행위와 구성원의 자기주도 직무변화행위 사이의 관계를 설명해줄 수 있는 주요 메커니즘으로 작용하게 될 것임을 상정한다. 이상의 논의를 토대로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 4. 심리적 임파워먼트는 상사의 경계확장행위와 구성원의 자기주도 직무변화행위 사이의 관계를 매개할 것이다.

6. 조절초점동기의 조절효과

리더의 행위가 모든 구성원에게 동일한 효과를 유발한다는 가정은

그 설명력이 떨어진다는 것이다. 리더가 동일한 행동을 했더라도 여러 상황요인에 의해 개개인들에게 다르게 인식되고 그에 따른 성과 역시 다르게 나타날 것이다. 리더십의 상황접근 이론(contingency theory)은 구체적인 상황을 제시함으로써 상황별 리더십의 효과 변화 가능성을 설명한다. 상황접근 이론에 대한 관심이 증대됨에 따라, 많은 연구에서 이를 바탕으로 리더십의 효과성에 영향을 미치는 구성원의 특성과 업무 환경 등 여러 상황 요인들을 밝혀냈다.

경계확장행위와 관련하여서도 많은 연구자들이 상사의 해당 행위가 과연 모든 개별 구성원에게 동일하게 나타날 것인가에 대한 물음을 제기하며 상황 요인에 대한 검토를 주장하고 있다(Choi, 2002; Faraj & Yan, 2009; Marrone, 2010). Marrone (2010)은 초기 연구인 Ancona(1990)에서 경계확장행위의 효과성을 좌우하는 주요한 요인으로 팀이 어떠한 상황 조건에 노출되어 있느냐에 대해 제시했던 바를 언급하면서, 경계확장행위와 성과의 관계에 대한 상황론적 접근을 통한 연구가 필요함을 역설하였다. Katz and Tushman (1983)의 연구에서는 상사의 경계확장행위와 구성원의 이직 및 승진의 관계에서 구성원이 어떠한 프로젝트를 진행하고 있는지 그 업무 유형과 인구통계학적 요인(연령)이 상황요인으로 작용함을 보여주었다. 이러한 연구들을 통해 상황 요인에 따라 상사의 동일한 경계확장행위에 대해 다르게 인식하거나 반응할 수 있으며 그에 따른 후속 태도와 행동에도 차이가 발생할 수 있음을 알 수 있다. 그러나 구성원의 개인적 특성이 리더 행위의 효과를 강화시키거나 완화시키는 역할을 하는 대표적인 리더행위의 상황 요인으로 언급되고 있음에도 불구하고(Yukl, 2013), 상사의 경계확장행위 관련 연구에서 이에 관한 논의가 제기되지 않았음을 확인할 수 있었다. 이에 본 연구에서는 리더행위 지각에 영향을 미치는 개인적 특성 중에서 개별 동기적 성향인 조절초점을 주요한 상황요인으로 제시하고자 한다.

조절초점은 인간의 동기와 행동을 이해하는 주요 개념으로써, 개인의 목표를 이루기 위한 과정에서 각자 다른 전략을 추구하려는 자기규제성향을 의미한다(Higgins, 1997). 이는 두 가지 동기시스템으로 구분되는데, 하나는 즐거움과 성취하려는 접근(approach) 심리이며 다른 하나는 고통과 손실을 회피하려는 회피(avoidance) 심리를 기반으로 한다. 전자는 향상초점으로 목표추구에 있어 바람직한 결과를 얻기 위해 과업상황을 변화시키거나 향상시키는 것에 초점을 두고 있는 적극적인 접근전략이며, 후자는 예방초점으로 목표를 추구함에 있어 부정적인 결과에 초점을 두고 이를 얻지 않으려 노력하는데 주목적이 있는 동기로서 과업상황을 유지하면서 최소한의 의무와 책임만을 지려하는 방어적 회피전략이다(Higgins, 1997, 1998). 일반적으로 사람들은 두 가지 조절초점 중 하나를 통해 자신의 동기를 조절하며, 이는 업무 수행과정에 있어 기본적인 동기뿐만 아니라 추구하는 가치, 행동, 전략적 방향성 등에서 차이를 가져온다(Byron, Peterson, Zhang, & LePine, 2018; Higgins, 1998). 많은 연구에서 개인의 조절초점이 다양한 직무 관련 결과변수(예: 직무만족, 조직몰입, 직무성과 등)에 유의한 영향을 주는 특성으로 나타났으며, 또한 조절초점 유형에 따라 리더, 동료, 및 조직과 같은 사회적 업무 환경에 대한 인지와 정서적 반응에 차이가 있음이 입증되었다(Benjamin & Flynn, 2006; Brockner & Higgins, 2001; Byron et al., 2018; Gamache, McNamara, Mannor, & Johnson, 2015).

본 연구에서는 이러한 특성을 지닌 개인의 조절초점동기가 상사의 경계확장행위와 구성원의 심리적, 행동적 결과 사이의 관계를 조절할 것임을 상정한다. 구체적으로 상사의 경계확장행위와 구성원의 심리적 임파워먼트 사이의 정적인 관계는 개인이 높은 수준의 향상초점을 지닌 경우 혹은 낮은 수준의 예방초점을 지닌 경우에 더 강해질 것이다. 리더 혹은 상사는 자신이 선호하는 방향으로 구성원의 업무 수행에 영향력을

행사할 수 있는 존재로, 특정 리더십 스타일과 조직구성원이 지닌 동기적 성향이 얼마나 조화를 이루는지에 따라 개인의 태도와 행동이 달라질 수 있고, 나아가 리더 행동의 효과성에도 영향을 미치게 된다(Benjamin, & Flynn, 2006; Neubert, Kacmar, Carlson, & Chonko, 2008). 이에 상사의 경계확장행위와 보다 적합하게 조화를 이루게 되는 향상초점의 경우 구성원의 동기부여 정도가 더욱 커지게 될 것임을 예측할 수 있다.

조절초점이론에 따르면 사람들은 개인이 처한 환경과 동기적 성향 사이에 조화를 이루기 위해 적응하는 과정을 거치는데, 이는 조절적합성(regulatory fit) 개념으로 설명될 수 있다(Higgins, 2000). 개인은 자신의 동기적 성향과 유사한 측면에서 목표추구가 가능할 때, 그 목표에 수반되는 과업을 더욱 중요하게 인식하게 되는 반면, 그렇지 않은 경우에는 외부 환경과 부조화를 경험하게 되면서 낮은 동기부여와 성과 저하를 초래하게 된다는 것이다(Benjamin & Flynn, 2006; Förster, Higgins, & Idson, 1998; Higgins, Idson, Freitas, Spiegel, & Molden, 2003). 향상초점이 높은 개인의 경우 성취욕구가 강하고 변화를 추구하는 성향이기에 긍정적인 결과가 강조되거나 변화, 혁신과 같은 것이 장려되는 업무환경을 경험하게 되면 조절적합성이 강화될 가능성이 높다(Righetti, Finkenauer, & Rusbult, 2011). 이에 외부와의 연결을 추구하고, 구성원이 외부로부터의 새로운 직무자원을 획득할 수 있도록 도움을 주며, 기존의 내부지향적 업무 방식에서 외부와의 의사소통으로 과업의 형태를 확장시킴으로써 변화를 지향하는 성취 지향적인 모습을 보이는 경계확장행위를 경험한다면 상사의 행동에 대해 긍정적으로 인식하며 더욱 적합하게 조화될 가능성이 높다. 즉, 상사의 경계확장행위는 향상초점 특성이 강하기 때문에 이와 비슷한 조직구성원의 경우 경계 확장을 통한 새로운 경험과 정보를 개인의 성장과 발전에 도움이 되는 자원으로 인식하여 개방적으로 받아들이는

등 목표 달성에 대한 동기부여가 강화될 것이다. 따라서 미래에 대한 긍정적 정서가 증가하면서 자기주도적 행동이 더욱 행하게 될 것임을 예측할 수 있다.

반면에 예방초점이 높은 개인의 경우 부정적 결과에 민감하고 안전욕구가 강하기 때문에 결과가 어느 정도 예측 가능하고 최소한의 책임이 강조되는 업무환경을 경험하게 되면 높은 수준의 조절적합성을 나타낼 것이다(Righetti et al., 2011). 따라서 향상초점과 밀접한 관련이 있는 상사의 경계확장행위와는 부조화를 경험할 가능성이 높다. 회피성향을 지니고 있고 과업 유지를 선호하는 개인에게 상사가 외부로부터 정보와 지식을 제공해주는 등의 경계확장행위를 하게 되면, 이에 대해 스트레스를 경험하게 되고 상사를 비롯한 직무 환경에 대해 부정적 인식이 강화될 것이다. 따라서 이러한 부조화의 경험은 자신의 업무에 대한 동기수준을 감소시켜 자기주도적 직무변화행위에 대한 의욕까지도 저하시키는 등 부정적인 효과를 나타내게 될 것이다.

지금까지의 논의는 상사의 경계확장행위와 그에 따른 구성원의 심리적, 행동적 반응에 있어 구성원의 조절초점이 해당 관계를 조절할 수 있다는 가능성을 보여주고 있다. 즉, 높은 수준의 향상초점 혹은 낮은 수준의 예방초점을 지닌 조직구성원의 경우 상사의 경계확장 행위가 구성원의 심리적 임파워먼트를 통해 자기주도 직무변화행위에 미치는 정적인 효과가 더욱 강화될 것임을 제시한다. 이상의 논의를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 5.1 구성원의 향상초점은 상사의 경계확장행위와 구성원의 심리적 임파워먼트의 관계를 조절할 것이다. 향상초점이 낮을 때보다 높을 때 둘 사이의 정(+)적인 관계는 더 강하게 나타날 것이다.

가설 5.2 구성원의 향상초점은 상사의 경계확장행위와 구성원의

심리적 임파워먼트를 통한 자기주도 직무변화행위 사이의 관계를 조절할 것이다. 향상초점이 낮을 때보다 높을 때 둘 사이의 정(+)적인 관계는 더 강하게 나타날 것이다.

가설 6.1 구성원의 예방초점은 상사의 경제확장행위와 구성원의 심리적 임파워먼트의 관계를 조절할 것이다. 예방초점이 높을 때보다 낮을 때 둘 사이의 정(+)적인 관계는 더 강하게 나타날 것이다.

가설 6.2 구성원의 예방초점은 상사의 경제확장행위와 구성원의 심리적 임파워먼트를 통한 자기주도 직무변화행위 사이의 관계를 조절할 것이다. 예방초점이 높을 때보다 낮을 때 둘 사이의 정(+)적인 관계는 더 강하게 나타날 것이다.

제 4 장 연구방법

제 1 절 연구설계

연구설계는 연구문제에 대한 해답을 얻고 변량의 통제를 가능케 하며 연구의 타당도와 신뢰도를 높이기 위해 연구계획의 큰 그림을 그리는 것을 의미한다. 즉, 앞선 장에서 개념적 프레임워크를 살펴본 것에 이어 표본의 선정, 변수의 조작화, 자료의 수집 및 분석에 이르기까지의 모든 연구활동을 계획하고 구조화한다. 본 연구는 상사의 경계확장행위가 구성원의 직무수행과 어떠한 관계를 형성하는지 분석하는 것을 주요 목적으로 하고 있다. 보다 구체적으로 구성원의 직무수행을 증진시키기 위한 방안에 대해 연구했던 수많은 선행연구를 통해 ‘리더의 행동’이 구성원에게 영향을 미칠 수 있는 여러 요인 중 하나임을 파악하고, 리더의 여러 행동 유형 중에서도 최근의 경영환경 변화에 따라 연구적, 실무적 관심이 증대되고 있는 경계확장행위의 효과와 그에 따른 구성원의 인지적 상태와 행동에 대해 규명하려는 목적을 가지고 있다. 따라서 독립변수(상사의 경계확장행위)의 변화에 의해 종속변수(구성원의 직무수행)의 변화가 야기되었는지 그 인과관계에 대해 파악하고자 하였으며, 이를 위해서는 내적 타당성에 영향을 주는 요인들을 고려하여 독립변수를 조작하고 외생변수를 통제하여 결과를 얻을 수 있는 실험설계가 이루어져야 할 것이다.

그러나 본 연구의 독립변수에 해당하는 리더십(상사의 경계확장 행위)은 연구자에 의해서 조작되는 것이 아니라 조직 상황에서 이미 노출된 상태이거나 인위적으로 조절이 불가능한 경우라 판단, 독립변수와 종속변수의 관계를 사후적으로 파악하는 비실험설계를

실시하고자 하였다. 실험설계가 인과관계연구를 위한 3대 조건인 유의한 상관관계의 존재, 시간적 우선성, 외생변수의 통제를 충족시킬 수 있는 반면, 비실험설계의 경우에는 상관관계만을 밝힐 수 있기에 구조방정식, 부트스트래핑 등의 통계적 기법을 통해 사후 인과관계 분석을 시행하기로 한다.

더불어 실제 현장에 직접 나가지 않고 실행하는 비현장연구를 선택하고 가설검증을 위해 설문조사를 실시하고자 하였다. 설문조사법은 사회과학 분야에서 가장 많이 사용되는 방식으로 다수 응답자들을 대상으로 표준화된 설문지를 이용하여 모든 연구참여자들에게 동일한 방법으로 질문하는 구조적 자료수집 방법이다. 직접적 관찰이 어려운 대상에 대한 자료수집이 가능하며, 큰 규모의 표본을 이용한 조사를 통해 계량화가 가능하기에 비용대비 높은 효율성을 지닌다는 장점이 있다. 그러나 연구대상 현상에 대한 깊이 있는 질문은 어려우며, 설문 표본의 대표성 여부에 따라 연구결과의 일반화 가능성이 달라질 수 있다는 한계가 존재한다. 본 연구에서는 전화설문이나 이메일, 웹페이지 등의 온라인 설문은 배제한 채 우편과 현장 배포를 통한 설문조사만을 진행하기로 하였다.

종합해보면, 본 연구는 상사(리더)가 경계확장행위를 수행함으로써 인한 구성원의 인지적 상태와 추후 행동을 분석하기 위해 조직 내 상사와 구성원을 대상으로 조사를 실시하고자 하였다. 이를 위해 국내 기업에 재직 중인 근로자들을 대상으로 비확률표본추출을 통해 상사와 구성원의 일대일 상호 응답을 요구하는 설문조사를 실시하여 자료를 수집할 것이며, 이 때의 설문도구는 문헌 및 선행연구 고찰을 통해 신뢰성과 타당성이 확보된 측정도구 중 본 연구의 연구목적에 가장 부합하는 것을 선정하도록 한다. 표본 및 표본추출과정과 측정도구에 관해서는 후속 절에서 보다 상세히 기술하도록 하겠다. 한편, 설문조사

과정에서는 내적 타당성을 높이기 위해 동일한 측정도구를 사용하여 시간간격을 둔 채 두 번의 설문을 통해 조사를 반복하여 종단 데이터를 수집하고자 하였다. 그러나 일정 기간의 시간차를 설정한다 하더라도 설문조사의 특성상 독립변수의 조작을 통한 노출(treatment) 없이 단순 측정(observation)만 존재하기 때문에 내적 타당성을 위협하는 요인들에 대해서는 완전한 통제가 이루어지지 않는 못한다는 한계가 발생하며, 표본추출 과정에서 무작위화를 시행하지 못함에 따라 연구결과에 대해 동일한 조건에 처해 있는 모집단에 대한 일반화가 가능할 것인지에 대한 외적 타당성 문제도 완벽히 해결하지 못하게 된다. 따라서 본 연구에서의 자료를 바탕으로 인과관계(causality)를 보여주기에는 여전히 한계가 있을 것이라 보인다. 이상의 개괄적인 연구설계에 대한 언급에 이어 아래에서는 연구표본과 표본추출, 변수의 조작화 및 측정도구, 자료수집 및 분석방법 등에 대해 보다 상세하게 언급하도록 한다.

제 2 절 연구표본, 표본추출, 및 자료수집

모집단(population)이란 연구자가 알고 싶어하는 대상 또는 효과의 전체로 구성된다. 즉, 연구자가 알고 싶어하는 그 자체로써, 연구자가 알고 싶으나 너무 범주가 커서 실제로는 알기 굉장히 어려운 추상적이고 이데아적인 집단을 의미한다. 본 연구에서의 모집단은 국내 다양한 기업에 소속되어 있는 모든 구성원으로, 연구자가 광범위한 모집단의 모든 개체를 완전하게 파악하는 것은 현실적으로 어렵다. 또한 모집단이 어떻게 생겼는지, 즉 모집단의 분포가 어떻게 되어있는지 정확하게 알 수가 없다. 물론 전수조사를 통해 연구대상 전체를 관찰한다면 가능하겠으나 조사기간, 비용, 물리적 가능성 면에서 현실적으로 불가능하고 매우 비효율적일 것이다.

이렇듯 통계적 추론에서 모집단을 구성하는 관측들의 집합 전체를 관측하는 것이 불가능하거나 비현실적인 경우에 통계학자들은 그 모집단과 관계된 결론들을 유추해내는 데 관심을 갖곤 한다. 표본(sample)은 모집단의 부분집합으로, 이러한 표본을 측정 또는 관찰해서 알고 싶어하는 대상인 모집단의 특성을 추정하게 된다. 이러한 과정을 표본추출(sampling)이라 칭하며, 표본을 이용한 방법이 전체를 조사하는 것보다 시간과 비용을 절감할 수 있다는 점에서 효율적이고 효과적이라고 알려져 있다. 그러나 잘못된 방식으로 표본추출을 하게 되면 모집단의 특성을 과대 또는 과소평가하게 되는데 이를 편향되었다(biased)고 칭한다. 따라서 표본화 과정(sampling procedure)의 편향성을 제거하고 대표성을 높이기 위해서는 모집단에 속한 모든 구성요소가 표본으로 선정될 확률이 동일한 확률표본표출이 가장 바람직할 것이다.

모집단이 작고 유한한 경우 확률표본추출이 비교적 쉽게 수행될 수 있으나, 본 연구의 경우에는 상대적으로 연구대상이 되는 모집단 규모가 매우 커서 모든 표본단위의 목록(sampling frame)을 확보하는 것이 현실적으로 불가능하였다. 이에 본 연구에서는 비록 무작위화를 시행하지 못했다는 한계점이 발생하지만, 현실적으로 연구수행이 가능한 비확률표본추출 방식(모집단의 구성요소가 표본으로 선정될 확률이 동일하지 않는 조건에서의 표본추출)을 채택하였다. 보다 구체적으로는 연구목적에 기초해서 주관적 판단에 따라 추출하는 방식인 판단표본추출(judgmental sampling)과 임의표본추출(convenience sampling)을 사용하고자 하였다. 즉, 연구의 주요 연구변수인 경계확장행위와 관련한 업무를 수행하고 있는 기업 조직 중에서 연구자가 접근 가능한 조직 내에 재직 중인 상사와 그의 구성원들을 표본으로 추출하였다. 이러한 비확률표출 방식은 확률표출에 비해 편리하고 시간과 비용이 적게

든다는 장점이 존재하나, 대표성을 확보하기 어렵고 표본오차를 추정할 수 없어서 일반화 가능한 결과 제공에 한계가 있다는 단점이 존재한다. 따라서, 표본의 크기와 상관없이 비확률표본추출로 확보된 본 연구의 표본에 대해 정규분포의 가정이 성립되지 않기 때문에 이를 통한 통계적 추정의 분석력이 떨어질 수 있음을 고지하는 바이다.

보다 구체적으로 연구대상과 연구수행절차에 대해 정리하면 다음과 같다. 본 연구는 국내 다양한 조직에 소속되어 있는 모든 구성원을 모집단으로 하며, 이 중에서 연구대상 제외기준에 부합되지 않는 대상자를 연구 대상으로 삼고 있다. 제외기준은 설문 참여에 동의하지 않는 경우, 상사-구성원의 쌍에서 상호간 업무관련도가 없다고 판단되는 경우, 상사 설문 응답자 중에서 성과평가자의 위치에 있지 않은 경우로 한다. 이러한 조건에 부합하는 연구대상을 확보하기 위하여 비확률표본추출 방식을 통한 설문조사를 실시하였다.

다음으로 적절한 목표 연구참여자의 수(표본크기)를 결정하기 위해 조직행위론 분야에서 리더십의 효과와 관련된 선행연구들을 대략적으로 검토한 결과, 아직까지 연구참여자 수에 대한 최소 적정 수치를 일관되게 제공해주지는 못하고 있음을 확인하였다. (다중회귀분석에서 k 를 predictor 변수 수라고 가정,) Nunally (1978)은 $k \leq 3$ 의 경우 요구되는 최소 표본 수를 100, $k \geq 9-10$ 의 경우 300-400이라고 언급하였고, 비교적 최근 연구인 Combs (2010)은 응용과학 분야에서는 k 와 관계없이 최소 100의 표본 수가 요구된다고 주장하였다. 따라서, 여러 선행연구에서의 표본들과 데이터 모집 시 대체로 사례 수가 200 이상이면 충분한 표본 수를 지니고 있다고 간주되는 통념에 따라 표본크기 200을 목표 연구 표본의 수로 설정하였다. 이에 불성실 응답 및 미응답 정도 등을 감안하여 상사와 구성원 각각 350명의 설문 참여자를 모집하고자 하였다.

본격적으로 표본추출을 진행하기에 앞서, 각 기업의 인사 부서 혹은

임원으로부터 연구 참여에 대한 동의 및 협조를 구하였다. 자료 수집 과정에서는 설문 대상자들의 업무 단위별로 직급에 따른 상사-구성원 쌍을 무작위로 구성하여 설문을 배포하였으며, 이들에게 연구 목적 및 응답의 중요성에 대해 충분히 설명하고 통계법에 의거하여 설문이 오직 학술적 연구 목적을 위해서만 활용된다는 사실을 주지시키고, 설문의 익명성이 철저히 보장됨을 강조함으로써 응답으로 인한 개인의 인적 사항 노출이나 그로 인한 불이익 등에 대한 의구심을 불식시키고자 노력하였다. 또한 설문 응답은 구성원들의 자발적인 결정으로 참여를 원하지 않을 경우 언제든지 설문을 중지하고 배포된 설문지를 제출하지 않아도 됨을 설명하였다. 부가적으로 본 연구는 설문 연구로 진행되기에 임상 연구와 같은 안전성 조치는 요구되지 않으나, 연구 참여자의 개인정보의 보호와 윤리적인 연구수행을 위해 다음과 같이 노력을 다하고자 하였다.

- 데이터 코딩은 미리 준비한 양식에 기록하며, 코딩 작업이 완료되는 즉시 설문지는 잠금 장치가 있는 장소에 보관한다.
- 연구과일의 접근 및 배포를 최종결정할 수 있는 사람은 연구책임자로 제한한다.
- 불필요한 개인식별정보를 수집하지 않도록 하며, 이를 위해 성명, 연락처 등이 아닌 자체적으로 설문지 및 회수 봉투에 인식 번호를 부여하여 연구를 진행하기로 한다,
- 연구 참여와 관련, 중지 의사를 참여자가 밝힌 경우 기수집된 자료를 즉시 폐기 조치하며, 추후 연구결과에도 관련된 내용을 포함시키지 않는다.

또한 연구참여자들의 직급에 따라 상사 설문지 대상자와 구성원 설문지 대상자를 구분하였으며, 구성원 응답자에게는 개인당 15-20분

정도의 시간이, 상사 응답자의 경우에는 개인당 5분 정도의 시간이 소요되는 설문지와 설문 회수용 봉투를 개별 제공하였다. 상사와 구성원 각각을 대상으로 하는 상사-구성원 상호응답의 형태로 설문지를 구성하였으며, 동일방법편의를 방지하고자 3~4주 간격으로 두 번에 걸쳐 설문을 배포하였다. 이 때, 개인별 1차와 2차의 설문을 대응시키기 위해 설문지 및 회수용 봉투에 연구자들이 임의로 부여한 고유번호를 부여하였고, 응답자가 각자 사용하고 있는 휴대전화 뒷번호 4자리를 기입하도록 조치하였다. 설문지 내 모든 질문은 응답범주가 제한된 폐쇄형으로 구성되었으며, 복수항목식 척도 중에서 리커트 척도를 활용하였다. 보다 구체적으로 척도점의 편중이 없어 평가자가 보간을 더 적게 하고 이로 인해 보다 정확한 값이 도출되며 문항별 민감도가 다소 상승하는 경향성이 있는 것으로 알려진 7점 기준의 리커트 척도를 이용하였다(Finstad, 2010).

자료 수집 결과, 본 연구의 표본은 제조업, 제약·바이오·신소재·IT, 건설업, 방송·정보통신업 등 17개의 다양한 조직에 근무하는 구성원과 그의 상사를 대상으로 하고 있다. 두 번의 설문에서 동일한 구성원을 대상으로 총 343쌍의 설문지가 배포되었다. 이 중에서 1차 설문의 경우, 282부의 설문지가 회수되어 82.2%의 응답률을 기록하였고, 2차 설문에서는 258부가 회수되어 응답률 75.2%를 기록하였다. 회수된 설문지 중 상사-구성원 쌍이 일치하지 않는 경우, 연구변수에 대한 결측치를 포함하여 불성실하게 응답한 경우를 제외하고 상사-구성원 234쌍의 자료가 최종 분석에 사용되었다. 연구에 사용된 표본의 인구통계학적 분포는 다음과 같다.

<표 9> 표본의 인구통계학적 분포

구 분		상사		구성원	
		빈도(명)	비율(%)	빈도(명)	비율(%)
성별	남자	183	78.2	148	63.2
	여자	50	21.4	86	36.8
	결측치	1	0.4	-	-
연령	20 ~30세	4	1.7	60	25.6
	31 ~ 40세	68	29.1	127	54.3
	41~ 50세	119	50.8	40	17.1
	51세 이상	43	18.4	7	3.0
학력	고졸	12	5.1	14	6.0
	전문대졸	10	4.3	23	9.8
	4년제대졸	132	56.4	142	60.7
	대학원졸	79	33.8	52	22.2
	결측치	1	0.4	3	1.3
직급	사원급	3	1.3	68	29.1
	대리급	11	4.7	64	27.3
	과장급	25	10.7	65	27.8
	차장급	92	39.3	23	9.8
	부장급	77	32.9	8	3.4
	임원급이상	24	10.3	6	2.6
	결측치	2	0.8	-	-
회사근속기간	~ 5년	53	22.6	115	49.1
	6 ~ 10년	54	23.1	72	30.8
	11 ~ 15년	38	16.2	28	12.0
	16 ~ 20년	57	24.4	15	6.4
	20년 초과	28	12.0	4	1.7
	결측치	4	1.7	-	-

제 3 절 변수의 조작적 정의 및 측정도구

본 절에서는 자료 수집 과정에 연구변수들을 어떻게 조작화하였고 어떠한 측정도구를 활용했는지 살펴보도록 하겠다. 변수 측정에서 구성원은 상사의 경계확장행위에 대한 인식, 자기주도 직무변화행위, 심리적 임파워먼트, 업무 관련 조절초점동기(향상초점, 예방초점), 그리고 자신의 인구통계학적 특성에 대하여 응답하였다. 한편, 상사는 구성원의 직무수행으로 그들의 과업성과와 조직시민행동에 대하여 평가하고 자신의 인구통계학적 특성에 대하여 기술하였다. 본 연구에서는 인구통계학적 특성을 제외한 모든 설문 문항에서 리커트(Likert)식 7점 척도를 사용하였다(1=전혀 그렇지 않다, 4=보통이다, 7=매우 그렇다). 각 연구변수별 조작적 정의 및 측정도구는 다음과 같다.

1. 상사의 경계확장행위

경계확장행위는 외부환경과의 상호작용을 통해 원활한 관계를 구축하고, 외부로부터 업무수행에 필요한 정보와 자원을 탐색하는 행동의 유형을 나타내는 포괄적 개념이다. 본 연구에서 사용하는 상사의 경계확장행위에 대한 조작적 정의는 ‘외부환경과의 상호작용을 통해 구성원이 새로운 지식과 자원을 활용할 수 있도록 하는 상사 행동의 빈도’를 말한다. 이를 측정하기 위해 Faraj and Yan (2009)이 개발한 측정도구를 사용하였으며, 세부항목은 “나의 상사는 회사 내·외부에서 업무에 필요한 정보나 자원을 확보한다” 등 4개의 문항으로 구성되어 있다. 1차 설문에서 측정하였으며, 신뢰도(Cronbach's alpha)는 .81이다.

2. 자기주도 직무변화행위

자기주도 직무변화행위는 직무 요구와 직무 자원의 변화를 위한

자기주도적 행동 과정에 대한 포괄적 개념으로 정의되며, 행동적 차원과 인지적 차원으로 구분될 수 있다. 본 연구에서의 자기주도 직무변화행위는 경계확장행위라는 상사의 특정 행동에 따른 반응 과정에 해당하는 것으로 연구대상 및 측정도구를 고려하여 한정된 범위로 재정의된다. 본 연구에서는 자기주도 직무변화행위에 대해 ‘개인이 스스로 자신의 직무와 업무 과정을 변화시키기 위해 새로운 지식이나 자원을 활용하는 행동의 빈도’로 조작적 정의를 내리고자 한다.

2.1 행동적 차원

행동적 차원의 자기주도 직무변화행위를 측정하기 위해 Bruning and Campion (2018)이 개발한 측정도구 중 본 연구의 목적에 부합하는 하위 차원인 ‘자원 채택’의 5문항을 발췌하여 사용하였다. 세부항목으로는 “나는 업무 수행에 필요한 새로운 자원을 습득하고자 노력한다” 등 5문항으로 구성되어 있다. 2차 설문에서 측정하였으며, 신뢰도(Cronbach’s alpha)는 .92이다.

2.2 인지적 차원

인지적 차원의 자기주도 직무변화행위를 측정하기 위해 Bindl et al (2019)이 개발한 측정도구 중에서 인지적 크래프팅을 측정하기 위한 설문항목을 수정하여(인지적 평가의 대상을 직무에서 직무 자원으로 수정) 사용하였다. 세부항목으로는 “나는 내 직무 자원이 조직 목표 달성에 어떻게 기여하는지 생각한다” 등 4문항으로 구성되어 있다. 2차 설문에서 측정하였으며, 신뢰도(Cronbach’s alpha)는 .87이다.

3. 업무 관련 조절초점

본 연구에서는 목표를 규정하고 접근하는 방식인 조절초점동기에

대해 삶에 대한 전반적인 동기적 성향이 아닌 업무 관련된 상황이라는 한정된 범위를 부여하고자 하였으며, 보다 구체적으로 조절초점의 2가지 유형인 향상초점과 예방초점에 대한 조작적 정의를 다음과 같이 하였다. 향상초점은 ‘업무목표와 관련하여 성취와 긍정적 결과에 초점을 맞추는 정도’, 예방초점은 ‘업무목표와 관련하여 예방과 부정적 결과 회피에 초점을 맞추는 정도’로 조작적 정의하였다. 본 논문에서는 업무 관련 조절초점을 측정하기 위해 Ferris와 동료들(2013)의 연구에서 활용된 측정도구를 사용하였다. 이는 향상초점에 대한 6문항과 예방초점에 대한 6문항으로 이루어져 있다. 전자의 세부항목으로는 "직장에서의 나의 목표는 내 직무에서 나의 잠재력을 최대한 발휘하는 것이다" 등이 있으며, 후자에는 "나는 업무 상황에서 나타나는 실패 경험에 집중하는 편이다" 등이 있다. 1차 설문에서 측정하였으며, 신뢰도(Cronbach's alpha)는 향상초점의 경우 .81, 예방초점의 경우 .84로 나타났다.

4. 심리적 임파워먼트

심리적 임파워먼트는 임파워먼트에 대한 동기적 접근에 기초하고 있으며, 권한 위임이라는 공식적 사실을 넘어 부여받은 업무를 통해 구성원 스스로 자신의 업무에 대해 느끼는 다차원(과업의미, 역량, 자기결정, 영향력)의 주관적 인식을 의미한다. 본 연구에서의 심리적 임파워먼트는 ‘업무를 수행하는 과정에서 개인이 느끼는 역량, 자기결정, 일의 의미, 영향력의 정도’로 조작적으로 정의된다. 이를 측정하기 위해 각 차원별로 3개 문항씩 총 12문항으로 이루어져 있는 Spreitzer(1995)가 개발한 측정도구를 활용하였다. 구체적인 설문 문항으로는 “내가 하는 업무는 나에게 매우 중요하다”, “나는 부서에서 일어나는 일에 대해 중요한 영향력을 갖는다” 등을 예시로 들 수 있다. 1차 설문에서 측정되었으며, 신뢰도(Cronbach's alpha)는 .94이다.

5. 과업성과

개념적으로 과업성과는 조직에 의해 공식적으로 구성원에게 요구되는 규정된 역할에 대한 수행을 의미한다. 본 연구에서는 이러한 개념에 대해 ‘개인에게 주어진 업무 수행이 원활하게 이루어지고 있음을 느끼는 정도’로 조작적 정의를 내리고자 한다. 측정을 위해 Williams and Anderson(1991)이 개발한 7문항을 사용하였으며, 세부항목으로는 “이 직원은 주어진 업무를 적절하게 완성한다” 등이 있다. 2차 설문에서 상사가 부하직원을 대상으로 평가하였으며, 신뢰도(Cronbach's alpha)는 .92이다.

6. 조직시민행동

본 연구에서는 조직시민행동에 대해 ‘조직의 보상 여부에 상관없이 구성원들이 조직 내에서 동료 또는 조직의 기능 향상을 위해 행하는 일련의 자발적 행동의 빈도’로 조작적 정의하였다. 조작적 정의와의 매칭을 위해 자발적 행동의 대상에 따라 개인지향 행동과 조직지향 행동으로 구분하여 각각 8문항씩 구성되어 있는 Lee and Allen(2002)이 개발한 측정도구를 활용하였다. 전자의 구체적인 항목으로는 “이 직원은 동료들의 업무 수행을 돕는다” 등이 있으며, 후자의 세부항목으로는 “이 직원은 조직의 기능을 향상시킬 수 있는 발전적인 아이디어들을 제시한다” 등이 있다. 2차 설문에서 상사가 부하직원을 대상으로 평가하였으며, 신뢰도(Cronbach's alpha)는 개인지향 조직시민행동의 경우 .93, 조직지향 조직시민행동의 경우는 .91이다.

7. 통제변수

본 연구에서는 연구모형에 제시된 변수들 간의 관계를 보다 명확하게 밝히고자 구성원의 인구통계학적 특성(연령, 성별, 학력)을

통제하였다. 성별은 1=남자, 2=여자로 코딩하였으며, 학력의 경우 1=고졸, 2=전문대졸, 3=4년제대졸, 4=대학원졸, 5=기타로 코딩하였다. 더불어 상사의 경계확장행위의 효과가 가중되어 나타나는 것을 방지하기 위해 상사가 측정한 경계확장행위에 대한 역할 인지와 타 팀(부서)과의 업무 수행 빈도를 통제하였다. 역할 인지는 특정 행위가 개인의 업무에 해당하는지를 인식하는 정도를 파악하고자 하는 변수로, 본 연구에서는 경계확장행위에 대한 역할 인지를 파악하기 위해 Faraj and Yan(2009)의 4문항 측정도구를 이용하였다. 설문 문항을 “회사 내·외부에서 업무에 필요한 정보나 자원을 확보하는 것은 나의 업무의 일부이다”와 같이 주어를 바꾸고 경계확장 역할에 대한 인지 여부를 측정하였으며, 신뢰도는 .88로 나타났다. 타 팀과의 업무 수행 빈도는 ‘(1)주 1회 미만, (2)주 1-회, (3)주 3-4회, (4)주 5회 이상’으로 측정하였다. 한편, 종속변수인 구성원의 직무수행에 영향을 미칠 수 있는 여러 외생변수들(예: 직무만족, 성실성 등)에 대한 추가적인 통제가 이루어졌어야 마땅하나 본 연구에서는 그러지 못하였음을 밝히고자 한다.⁴

⁴ 또한, 본 연구는 산업 변수를 통제변수로 추가하여 가설검정을 실시하였다. 먼저 ANOVA 분석(Scheffe 사후검정)을 통해 산업에 따른 각 연구변수별 값의 차이 여부를 확인하고, 산업을 통제하여 구조방정식분석과 회귀분석을 실시하였다. 분석결과, 본 논문에서 보고한 결과와 동일한 결과를 나타내었다.

<표 10> 변수별 개념적 정의와 조작적 정의

변수	개념적 정의	조작적 정의
상사의 경계확장행위	외부 환경에 속해있는 조직(팀)과의 관계를 형성하고 그들과 상호작용하는 모든 활동	외부환경과의 상호작용을 통해 구성원이 새로운 지식과 자원을 활용할 수 있도록 하는 상사 행동의 빈도
자기주도 직무변화행위	직무 요구와 직무 자원의 변화를 통한 개인별 주도적 방식의 직무수행행위	개인이 스스로 자신의 직무와 업무 과정을 변화시키기 위해 새로운 지식이나 자원을 활용하는 행동의 빈도
업무 관련 조절초점	개인의 목표를 이루기 위한 과정에서 자신의 인지, 행동, 정서를 조절하는 자기규제성향	업무목표와 관련하여 (성취와 긍정적 결과/ 예방과 부정적 결과 회피)에 초점을 맞추는 정도
심리적 임파워먼트	자신의 업무에 대해 내재적으로 동기부여된 상태	업무를 수행하는 과정에서 개인이 느끼는 역량, 자기결정, 일의 의미, 영향력의 정도
과업성과	조직에 의해 공식적으로 규정된 구성원 역할의 수행	개인에게 주어진 업무 수행이 원활하게 이루어지고 있음을 느끼는 정도
조직시민행동	조직의 공식적인 보상시스템에 의거하여 직접적으로 보상되거나 직무기술서에 의해 명시되어 있는 것은 아니지만 조직 전반의 성공과 원활한 기능을 가능하게 하는 구성원의 재량적인 행동	조직의 보상 여부에 상관없이 구성원들이 조직 내에서 동료 또는 조직의 기능 향상을 위해 행하는 일련의 자발적 행동의 빈도

제 4 절 자료분석방법

1. 정규성 검정

본 연구에서 활용하게 될 데이터의 분포가 정규분포를 따르는지 여부를 검토하는 것으로, 통계패키지를 이용한 분석은 데이터의 정규분포를 가정하고 이루어지기 때문에 데이터 자체의 정규성을 확인하는 과정은 필수적이라 할 수 있다. 중심극한정리(표본의 크기가 커질수록 표본 평균의 분포는 모집단의 분포 모양과는 관계없이 정규분포에 가까워진다)에 의해 표본수가 30이 넘어가면 정규분포에 가까워진다고 하나 이는 어디까지나 무작위표출을 시행했을 때 성립하는 가정으로, 본 연구에서는 비확률표본추출 방식으로 진행되었기에 정규성 검정을 통해 데이터의 정규분포 여부를 확인해볼 필요가 있다. 구체적으로 샤피로-윌크(Shapiro-Wilk)분석법, Kline(2011)의 왜도 피어슨계수 기준, Snedecor and Cochran(1980)에 의한 왜도와 첨도의 신뢰구간, QQ plot 등을 이용하여 데이터의 정규성 만족 여부를 파악하기로 한다.

2. 타당성 및 신뢰성 검정

본 연구에서는 구체적인 가설 검증에 앞서 연구변수 구분 및 연구 모형의 타당성을 확인하기 위해 요인 분석을 실시하고자 한다. 구체적으로 통계분석에서 사용될 연구변수의 세부 차원을 확정하기 위해 SPSS를 이용하여 탐색적 요인분석(Exploratory Factor Analysis)을 수행하고, 이를 바탕으로 AMOS를 이용하여 확인적 요인분석(Confirmatory Factor Analysis)을 수행하기로 한다. 연구 모형 적합도 평가에는 여러 지수가 활용되는데, 본 연구에서는 χ^2 과 TLI(Tucker Lewis Index), CFI(comparative fit index), RMSEA(root mean square error of approximation)를 적합도 지수로

선정하였다. 일반적으로 RMSEA는 .08이하일 때, TLI와 CFI는 .90이상일 때 좋은 적합도를 지닌다고 간주된다. 또한, 기술통계 및 상관분석을 통해 변수들의 분포 특성 및 연구 변수들 간의 관련성을 확인하고, 각 변수의 신뢰도는 Cronbach's alpha값으로 제시하도록 한다.

3. 가설검정

가설 검증은 크게 주효과, 매개효과, 조절효과를 확인하기 위한 부분으로 구분된다. 먼저 상사의 경계확장행위가 구성원의 자기주도 직무변화행위에 미치는 주효과, 자기주도 직무변화행위가 구성원의 직무수행에 미치는 주효과, 이들 간의 관계를 통해 매개효과를 가정한 가설 1~3이 있다. 다음으로 상사의 경계확장행위와 구성원의 자기주도 직무변화 행위의 기제로서의 심리적 임파워먼트의 매개효과를 가정한 가설 4가 있다. 마지막으로 구성원의 개별 특성인 업무 관련 조절초점동기가 상사의 경계확장행위와 심리적 임파워먼트, 나아가 자기주도 직무변화행위와의 관계를 조절하는 가설 5~6으로 구분된다. 해당 가설들을 검증하기 위해 회귀분석과 Preacher, Rucker and Hayes (2007)의 SPSS PROCESS macro를 이용한 bootstrap을 실시하기로 한다. PROCESS는 통계패키지에서 이용되는 실행 코드로 bootstrapping이라는 반복샘플링 과정을 통해 마치 샘플링을 여러 번 하는 것과 같은 효과를 발생시킨 뒤에, 독립변수와 매개변수의 관계, 매개변수와 결과변수의 관계, 직접, 총효과의 형태를 통계적으로 확인하고 이를 통해 간접 효과의 영향이 존재함을 확인하는 방법이다. 정규분포에 대한 가정이 없으며, 유의성 판정은 95% 신뢰구간이 0을 불포함하는 경우 유의한 것으로 해석된다. 조절효과 분석은 변인들 간의 높은 상관관계로 인한 다중공선성(multicollinearity) 문제를 예방하기 위해 평균조정(mean-centering) 방식을 활용하기로 한다.

제 5 장 연구결과

제 1 절 기초분석

1. 기술통계, 신뢰도, 상관관계

먼저 <표 11>과 같이 각 변수별 평균, 표준편차 및 분포의 모양을 확인하기 위해 왜도(Skewness), 첨도(kurtosis), 분포 내 극빈값의 양상(modality)을 확인하였다. 왜도란 분포의 대칭상태를 확인하는 것으로 평균을 중심으로 좌우의 분포가 유사한 경우 대칭되었다고 말하며, 이는 정규분포를 따르고 있음을 암시한다. 그와 달리 대칭이 아닌 형태를 나타내는 경우에는 편향(skewed)되었다고 한다. 왜도를 표현하기 위해서는 평균값(mean)과 중앙값(median)을 비교하여, 평균값이 중앙값에 비해 좌측 또는 우측으로 편향되어 있는지를 확인하면 된다. 왜도의 계수는 -3~+3 사이의 값을 가지게 되는데, 왜도의 값이 0에 가까울수록 대칭된 분포를 나타내고, 음수이면 좌편향 (평균<중앙값<최빈값), 양수이면 우편향(최빈값<중앙값<평균)인 분포를 나타낸다. 본 연구의 데이터를 살펴보면, 예방초점 변수의 경우 왜도의 값이 양수로 우편향되어 있는 분포를 보였으며, 이외의 변수들은 왜도의 값이 음수로 중앙값이 평균보다 큰 다소 좌편향 형태의 분포를 보였다. 다음으로 첨도는 분포의 중심에서 뿔어나는 정도, 즉 꼬리의 두께정도를 나타내는 척도로써 첨도의 값이 커질수록 긴 꼬리의 모습을 보이며 정규분포보다 뿔어나는 형태를 띈다. 연구변수별로 살펴보면, 상사의 경계확장행위, 심리적 임파워먼트, 자기주도 직무변화행위, 직무수행 관련 변수들은 모두 첨도의 절대값이 양수로 뿔어나는 꼬리 형태의 첨용(leptokurtic), 향상초점과 예방초점은 첨도의 값이 음수인 완만한 꼬리의

평용(platykurtic)으로 나타났다. 또한 히스토그램을 통해 봉우리
 계급구간의 수(Modality)를 기반으로도 데이터의 분포를 확인해보았다.
 심리적 임파워먼트 변수와 예방초점 변수의 경우에는 최빈값이 2개 이상
 존재하는 다봉분포(multi-modal)이고, 그 밖에 변수들의 경우에는 최대
 도수를 나타내는 값이 하나인 단봉분포(unimodal)로써 자료가 집중되는
 점이 한 개로 나타났다.

<표 10> 변수별 왜도, 첨도, 봉우리

	왜도	첨도	봉우리
상사의 경계확장행위	-.42	.05	단봉
심리적 임파워먼트	-.59	.28	다봉
자기주도 직무변화행위(행동 차원)	-.58	.15	단봉
자기주도 직무변화행위(인지 차원)	-.59	.38	단봉
향상초점	-.41	-.27	단봉
예방초점	.16	-.73	다봉
과업성과	-1.54	4.72	단봉
조직시민행동-개인	-.76	.10	단봉
조직시민행동-조직	-.73	.78	단봉

다음으로 본 연구는 설문지를 이용한 응답방식으로 진행되었기에,
 사용된 측정도구 별로 측정결과가 일관성있게 나타나는지를 파악하고자

하였으며, 이를 위해 Cronbach's alpha를 이용한 신뢰도 검증을 수행하였다. 일반적으로 신뢰도 계수가 .7 이상이면 적절한 수준으로 수용되는데, 각 변수의 Cronbach's alpha값은 .81~.94로 모두 기준치보다 높게 나타났다. 마지막으로 측정 잠재변수들 간의 관련성을 파악하고자 상관관계를 분석하였다. 대부분의 경우에서 대체로 예측한 방향과 일치된 패턴의 상관관계가 나타났다. 구체적으로 상사의 경계확장행위와 심리적 임파워먼트($r = .38, p \leq .001$), 행동 차원의 자기주도 직무변화행위($r = .48, p \leq .001$), 인지 차원의 자기주도 직무변화행위($r = .39, p \leq .001$)와 정적 상관관계를 보였다. 또한 자기주도 직무변화행위와 직무수행 간에도 정적 상관관계가 있음을 파악할 수 있다. 본 연구에서 사용된 각 변수들의 기술통계, 신뢰도와 변수들 간의 상관관계는 <표 20>과 같다.

2. 정규성 검정

다양한 방법을 통해 데이터의 정규성 만족 여부를 파악하고자 하였다. 먼저, 가장 대표적인 방법이라 불리는 샤피로-윌크(Shapiro-Wilk)분석을 활용하였다. 정규성 검정의 연구가설은 다음과 같다.

귀무가설 H_0 : 표본의 모집단이 정규분포를 이루고 있다.

대립가설 H_1 : 표본의 모집단이 정규분포를 이루고 있지 않다.

<표 12> 정규성 검정을 위한 Shapiro-Wilk 분석

변 수	Shapiro-Wilk		
	통계	df	유의수준
상사의 경계확장행위	.960	234	.000
심리적 임파워먼트	.972	234	.000
자기주도적 직무변화행위(행동 차원)	.954	234	.000

자기주도적 직무변화행위(인지 차원)	.950	234	.000
향상초점	.975	234	.000
예방초점	.981	234	.003
과업성과	.894	234	.000
조직시민행동-개인	.949	234	.000
조직시민행동-조직	.964	234	.000

분석결과, 위의 <표 12>에서 알 수 있듯이 모든 경우에서 유의확률이 0.05보다 낮게 나타나 ‘표본의 모집단이 정규분포를 이루고 있다’의 귀무가설을 기각하는 것으로 나타났다. 따라서, 샤피로-윌크 분석법에서 데이터의 분포는 정규성을 만족하지 못하였다.

두번째로 Kline(2011)의 기준에 의한 정규분포 여부를 파악하였다. Kline은 왜도의 절대값이 3을 넘지 않고, 첨도의 절대값이 10을 넘지 않으면 정규성 기준을 충족하는 것으로 보고 정규분포 가정으로 인한 추측 통계가 가능하다고 언급하였다. 따라서 Kline의 기준에 따르면, 본 연구에서의 모든 변수의 왜도의 절대값이 3을 넘지 않고 첨도의 절대값이 10을 넘지 않았으므로 데이터의 분포가 정규성을 만족하고 있음을 확인할 수 있다(표 10 참고).

다음으로는 Snedecor and Cochran(1980)가 제시한 분석법을 따르기로 한다. 그들은 표본의 크기에 따른 왜도와 첨도의 신뢰하한과 신뢰상한 표를 이용하여 제시된 구간에 계수값이 속하면 정규분포에 해당하는 것으로 정규성 만족 여부를 설명하였다(p.492). 본 연구의 표본 수는 234로, 저자들이 제시한 표의 표본 수 200 기준치를 바탕으로 검정을 실시하였다(왜도의 기준구간 [-.280, .280]; 첨도의 기준구간 [-.49, .57]). SPSS를 활용한 데이터 탐색 분석 결과, 예방초점의 왜도 값은 .159로 Snedecor and Cochran의 표에서 규정한 구간 사이에 들어가므로 정규성을

만족한다고 볼 수 있다. 그러나 다른 변수들의 왜도 값으로는 정규분포를 만족하지 못하였다. 한편, 첨도의 경우에는 상사의 경계확장행위, 심리적 임파워먼트, 자기주도적 직무변화행위(행동 및 인지 차원), 향상초점, 개인지향 조직시민행동의 값이 기준 표에서 규정한 구간 사이에 위치하므로 정규성을 만족하는 것으로 확인되었다.

넷째, SPSS를 통한 데이터 탐색 결과에서 나온 왜도, 첨도, 표준오차 값을 이용해 95% 신뢰구간을 계산하여 결과 값에서 0을 포함하고 있으면, 정규성을 만족한다고 가정하는 분석법도 존재한다. 왜도와 첨도의 95% 신뢰구간 계산 공식은 각각 다음과 같으며, 기술통계 분석결과 왜도의 표준오차는 .159, 첨도의 표준오차는 .317로 나타났다.

왜도의 신뢰구간: 왜도 $\pm(1.96 * \text{왜도의 표준오차})$

첨도의 신뢰구간: 첨도 $\pm(1.96 * \text{첨도의 표준오차})$

해당 공식을 계산하여 본 연구의 각 변수별 데이터의 신뢰구간 값을 살펴본 결과, 왜도를 이용한 정규성 검정은 예방초점의 경우에만 0을 포함하지 않고 있으므로 정규분포에 해당하였고, 첨도를 이용한 정규성 검정에서는 상사의 경계확장행위, 심리적 임파워먼트, 자기주도적 직무변화행위(행동 및 인지 차원), 향상초점, 개인지향 조직시민행동 변수가 정규성을 만족하는 것으로 확인되었다(표 13).

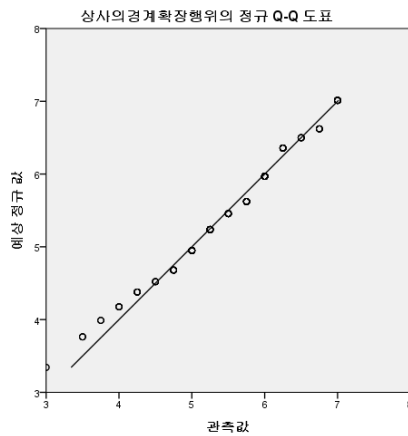
<표 13> 왜도와 첨도의 신뢰구간을 이용한 정규성 검정 결과

	왜도의 95% 신뢰구간		정규분포 여부	첨도의 95% 신뢰구간		정규분포 여부
상사의						
경계확장행위	-0.11	-0.73		0.67	-0.57	O
심리적						
임파워먼트	-0.28	-0.90		0.90	-0.34	O
자기주도적						
직무변화행위	-0.27	-0.89		0.77	-0.47	O
(행동 차원)						
자기주도적						
직무변화행위	-0.28	-0.90		1.00	-0.24	O
(인지 차원)						
향상초점	-0.09	-0.72		0.36	-0.89	O
예방초점	0.47	-0.15	O	-0.10	-1.35	
과업성과	-1.23	-1.85		5.34	4.10	
조직시민행동-						
개인지향	-0.45	-1.07		0.72	-0.52	O
조직시민행동-						
조직지향	-0.41	-1.04		1.40	0.16	

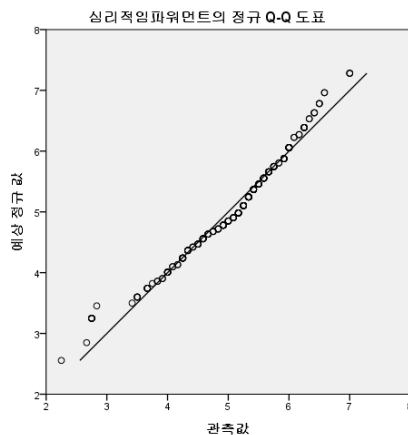
마지막으로 QQ plot(분위수대조도)을 통해 시각적으로도 확인하고자 하였다. QQ plot은 변수의 분포가 정규분포에 해당하는지를 알아볼 때 사용하는 것으로, 수집한 데이터를 표준 정규분포의 분위수(quantile)와 비교하여 산점도로 나타낸 그래프를 말한다. 여기서의 분위수란 데이터의 분포에서 전체 넓이를 일정 비로 나누어 위치에 있는 값을 의미하는 것으로, 이를 활용한 그림을 통해 직관적으로 데이터의 정규성

가정에 대한 검토를 할 수 있다. QQ plot의 점들이 기울기의 직선상에 놓이면 해당 변수가 정규분포를 잘 따른다고 해석할 수 있다. 확인 결과, 모든 경우에서 대부분 기울기 직선을 따라 분포하고 있으므로 정규성을 따른다고 볼 수 있다. 각 변수별 QQ plot은 다음의 그림과 같다.

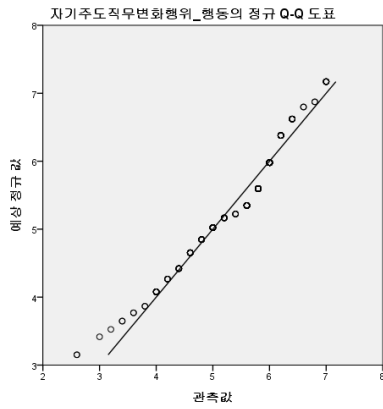
<그림 3> 상사 경계확장행위의 QQ plot



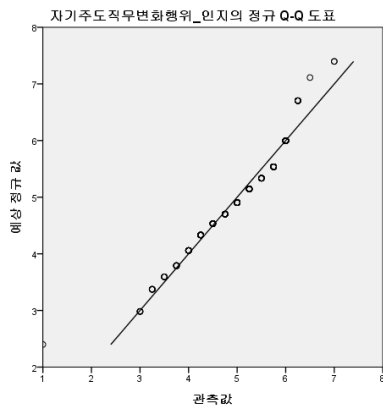
<그림 4> 심리적 임파워먼트의 QQ plot



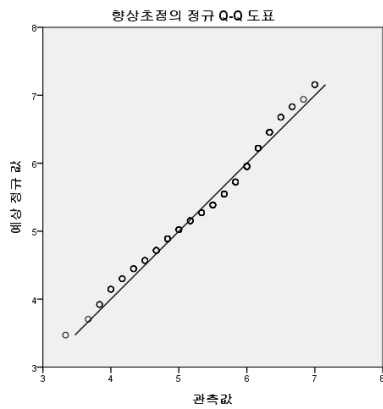
<그림 5> 자기주도 직무변화행위(행동 차원)의 QQ plot



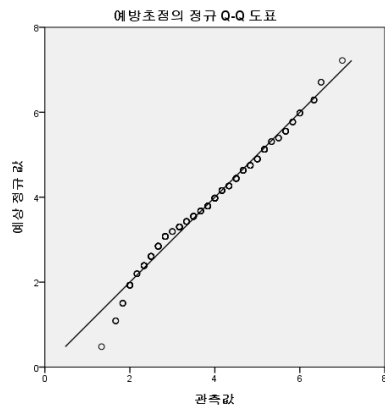
<그림 6> 자기주도 직무변화행위(인지 차원)의 QQ plot



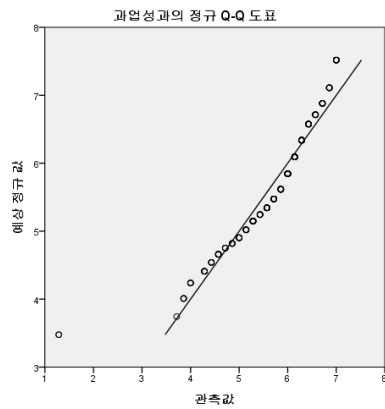
<그림 7> 향상초점의 QQ plot



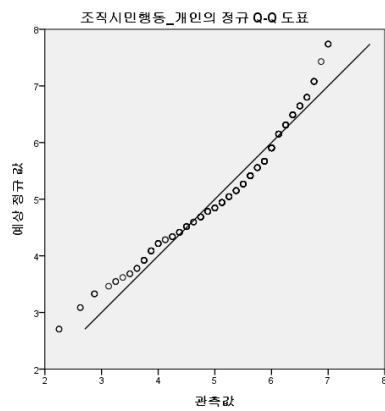
<그림 8> 예방초점의 QQ plot



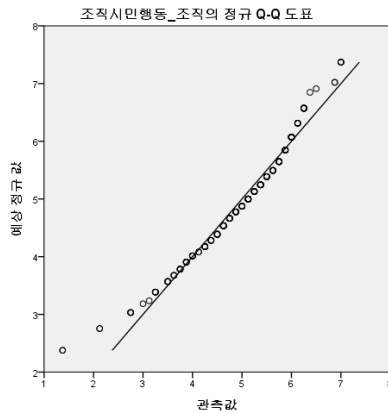
<그림 9> 과업성과의 QQ plot



<그림 10> 개인지향 조직시민행동의 QQ plot



<그림 11> 조직지향 조직시민행동의 QQ plot



이상의 여러가지 방법을 통해, 연구변수들의 정규성을 검토하였다. 검토 결과, 모든 분석법에서 완벽하게 정규분포 모양을 만족시키지는 못하였으나 일부 연구변수의 경우에 정규분포를 만족시킨 경우도 존재하는 등 어느 정도는 정규성이 확인되었다고 볼 수 있다. 그럼에도 불구하고 보다 엄밀한 기준을 바탕으로 로그변환을 하여 원자료와의 정규성 만족 여부를 비교해보기로 하였다. 이를 위해 각 연구변수에 대해 자연로그를 취해보고 샤피로-윌크 분석을 다시 시행해보으로써 분포의 모양이 변화했는지를 파악하였다. 분석 결과, 로그변환을 했음에도 불구하고 여전히 유의수준이 .05보다 작게 나타나 자료의 분포에 있어 큰 변화가 없는 것으로 판단하였다(표 12과 14 비교참고).

따라서 본 연구에서는 로그변환하지 않은 원본 데이터를 활용하여 통계분석을 실시하기로 하였다. 이는 앞서 살펴본 바와 같이, Kline(2011)의 기준과 Snedecor and Cochran(1980)의 분석법에 의거하여서는 정규분포를 크게 벗어나지 않는 것으로 판단되었기 때문이다. 또한 본 연구에서 가설검정을 위해 활용하게 될 구조방정식 모형 분석과 SPSS PROCESS macro를 이용한 bootstrap분석은 자료가 정규성을 띠지 않아도 부트스트랩 표본들을 이용해 신뢰구간을 통한 가설검정을 하는 장점을

가지고 있기 때문에 원본 데이터의 사용이 더욱 적절할 것이다. 하지만 완전하게 정규분포를 만족시키지는 못하였기 때문에 본 연구에서 수집한 데이터를 바탕으로 한 추측통계의 분석력은 다소 떨어질 수 밖에 없다는 한계점을 지니고 있다. 따라서 추후에는 다른 변환 방법인 $1/y$, \sqrt{y} 등의 역수나, 루트 변환, 보다 정밀한 Box-Cox 변환 등을 고려하여 정규성을 만족하는 통계분석을 수행할 필요가 있을 것이다.

<표 14> 로그변환 이후 정규성 재검정

변 수	Shapiro-Wilk			왜도	첨도
	통계	df	유의수준		
Ln_상사의 경계확장행위	.930	234	.000	-.93	1.20
Ln_심리적 임파워먼트	.915	234	.000	-1.22	1.96
Ln_자기주도적 직무변화행위(행동 차원)	.911	234	.000	-1.14	1.88
Ln_자기주도적 직무변화행위(인지 차원)	.853	234	.000	-2.09	11.30
Ln_향상초점	.953	234	.000	-.74	.27
Ln_예방초점	.969	234	.003	-.45	-.50
Ln_과업성과	.700	234	.000	-3.90	25.32
Ln_조직시민행동-개인	.889	234	.000	-1.34	1.93
Ln_조직시민행동-조직	.861	234	.000	-1.91	6.34

3. 탐색적 요인분석

각각의 연구 변수가 어떠한 요인구조로 구성되어 있는지를 확인하고자 SPSS를 통한 직각회전 중 베리맥스(varimax) 방법을 사용하여 탐색적 요인분석을 실시하였다(개별 요인간 서로 상관관계를 갖는 것으로 보고 사각회전을 사용하는 것이 원칙상으로는 적절하나, 본 연구에서는 사용상의 편리성과 해석의 용이성의 이유로 직각회전을 실시하였다).

분석 결과, 경계확장행위와 심리적 임파워먼트는 각각 1개의 요인구조가 나타났다. 심리적 임파워먼트의 경우 측정도구가 4개의 세부차원으로 구성되어 있으나 일반적으로 이들을 4요인으로 구분지어 연구하기 보다는 단일 요인으로 분석된다. 4개 차원으로 요인을 잡은 경우와 1개 요인과의 비교 결과는 <표 16>과 같다. 자기주도 직무변화 행위와 업무 관련 조절초점동기의 경우에는 요인분석 결과 각각 2개의 요인으로 적재되었다. 마지막으로 결과변수에 해당하는 구성원의 직무수행 측정도구의 경우, 과업성과와 개인지향 조직시민행동, 조직지향 조직시민행동의 3가지 세부차원을 가진다. 탐색적 요인분석 결과 총 3개의 요인구조가 나타났다. 다만, 조직지향 조직시민행동의 한 항목이 예상과는 다른 요인 2에 적재되어 있는 것을 확인할 수 있었다.

<표 15> 경계확장행위의 탐색적 요인분석 결과

문항	요인적재량
	1
1. 나의 상사는 회사 내·외부에서 업무에 필요한 정보나 자원을 확보한다.	.82
2. 나의 상사는 업무를 위해서 회사 내·외부의 주요 관계자들에게 영향력을 행사한다.	.85
3. 나의 상사는 업무를 위해서 회사 내·외부의 주요 관계자들과 인적 네트워크를 형성한다.	.85
4. 나의 상사는 업무를 수행하는데 있어서 비공식적으로 확보한 정보나 자원을 활용한다.	.71
고유값	2.61
설명된 개별분산(%)	65.27
설명된 총분산(%)	65.27

<표 16> 심리적 임파워먼트의 탐색적 요인분석 결과

문항	요인적재량				
	1	1	2	3	4
1. 나는 나의 업무 수행 역량에 대해 자신감을 가지고 있다.	.77	.22	.84	.26	.23
2. 나의 업무활동은 나에게 있어 매우 중요하다.	.74	.16	.49	.14	.71
3. 나는 업무수행 방법 결정에 있어 상당한 자율성을 가지고 있다.	.78	.25	.32	.68	.30
4. 우리 부서에서 나의 영향력은 큰 편이다.	.83	.78	.39	.29	.18
5. 나의 업무와 관련 활동은 나에게 의미가 있다.	.78	.38	.24	.20	.75
6. 나는 부서에서 일어나는 일에 대해 상당한 통제력(권한)을 가지고 있다.	.75	.87	.14	.25	.22
7. 나는 업무를 수행하는 방법에 대해 스스로 결정할 수 있다.	.82	.36	.27	.77	.23
8. 나는 업무수행에 있어 독립성과 자율성을 가지고 있다.	.81	.37	.22	.83	.18
9. 나는 업무에 필요한 기술을 터득하고 있다.	.73	.08	.61	.35	.42
10. 나의 업무활동은 나에게 의미가 있다.	.76	.19	.21	.30	.84
11. 나는 부서 내 업무처리 결정에 있어 상당한 영향력을 갖는다.	.80	.78	.16	.39	.26
12. 나는 나의 업무수행 능력에 대해 스스로 확신한다.	.81	.32	.80	.23	.28
고유값	7.30	2.65	2.48	2.43	2.40
설명된 개별분산(%)	60.85	22.09	20.63	20.22	19.97
설명된 총분산(%)	60.85	82.91			

<표 17> 자기주도 직무변화행위의 탐색적 요인분석 결과

문항	요인적재량	
	1	2
1. 나는 새로운 지식이나 자원을 사용하여 의사 소통을 강화하려고 노력한다.	.81	.28
2. 나는 업무 수행에 필요한 새로운 자원을 습득하고자 노력한다.	.84	.27
3. 나는 나의 업무 향상에 도움이 될 만한 것을 적극적으로 알아본다.	.86	.21
4. 나는 새로운 지식이나 자원을 사용하여 업무를 수행하고자 한다.	.86	.30
5. 나는 새로운 지식이나 자원을 사용하여 업무를 구조화한다.	.81	.27
6. 나는 업무를 하는데 나무보다는 숲을 보려고 한다.	.21	.85
7. 나는 내 업무가 조직 목표에 어떻게 기여하는지 생각한다.	.19	.86
8. 나는 내 업무를 새로운 관점에서 바라보려고 고민한다.	.36	.81
9. 나는 내 업무가 사회에 어떻게 기여하는지 생각한다.	.31	.71
고유값	3.78	2.97
설명된 개별분산(%)	42.03	33.00
설명된 총분산(%)	75.03	

<표 17> 조절초점동기의 탐색적 요인분석 결과

문항	요인적재량	
	1	2
1. 직장에서의 나의 목표는 내 직무에서 나의 잠재력을 최대한 발휘하는 것이다.	.02	.69
2. 나는 업무 상황에서 발생하는 성공적인 경험에 집중하는 편이다.	-.02	.74
3. 일반적으로 나는 업무의 긍정적인 측면에 대해 생각하는 경향이 있다.	-.21	.74
4. 나는 내 직무를 나의 희망, 소망 및 열망을 달성할 수 있는 수단으로 본다.	.02	.75
5. 나는 나의 직무가 가져올 수있는 긍정적인 결과에 대해 생각하는 편이다.	-.01	.77
6. 나는 업무 상 많은 일을 해냈을 때 행복하다.	.10	.64
7. 나는 업무 상황에서 발생하는 실패 경험에 집중하는 편이다.	.63	.06
8. 나는 직장에서 발생하는 부정적인 결과를 막지 못하는 것이 두렵다.	.82	-.02
9. 일반적으로 나는 업무의 부정적인 측면에 대해 생각하는 경향이 있다.	.83	-.08
10. 나는 직장에서의 책임을 다하지 못할 때 불안하다.	.68	.03
11. 나는 실직과 관련된 부정적인 결과에 대해 생각한다.	.77	-.05
12. 나는 때때로 직장에서 불안을 느낀다.	.76	-.01
고유값	3.45	3.15
설명된 개별분산(%)	28.74	26.21
설명된 총분산(%)	54.95	

<표 18> 과업성과와 조직시민행동의 탐색적 요인분석 결과

문항	요인적재량		
	1	2	3
1. 이 직원은 주어진 업무를 적절하게 완성한다.	.25	.80	.33
2. 이 직원은 맡은 업무와 책임을 이행한다.	.33	.74	.35
3. 이 직원은 자신에게 기대되는 과업을 수행하고 있다.	.22	.73	.38
4. 이 직원은 공식적으로 요구되는 업무성과를 충족시킨다.	.26	.78	.31
5. 이 직원은 자신의 성과 평가에 직접적으로 영향을 미치는 활동을 수행한다.	.01	.70	.34
6. 이 직원은 자신이 수행해야 할 업무를 소홀히 한다.	.45	.64	.02
7. 이 직원은 요구되는 필수적인 책임과 의무를 수행하지 못한다.	.41	.70	.03
8. 이 직원은 (휴가, 결근 등으로) 자리를 비운 팀원의 공백을 메꾸려고 노력한다.	.62	.47	.10
9. 이 직원은 다른 직원들의 업무관련 문제를 돕기 위해 자신의 시간을 기꺼이 할애한다.	.78	.35	.24
10. 이 직원은 다른 직원들의 휴가 일정을 위해 자신의 일정을 조정해 준다.	.75	.21	.18
11. 이 직원은 새로 들어온 신입직원이 정착할 수 있도록 도와준다.	.58	.40	.31
12. 이 직원은 어려운 업무적/개인적 환경에도 불구하고, 동료들을 진심으로 챙기고 걱정해준다.	.77	.23	.39
13. 이 직원은 업무와 관련된 혹은 연관 없는 문제를 지닌 동료들을 돕기 위해 자신의 시간을 포기한다.	.78	.15	.38
14. 이 직원은 동료들의 업무 수행을 돕는다.	.78	.24	.25
15. 이 직원은 동료들의 업무를 원활히 하기 위해 자신의 사유 물품을 공유한다.	.71	.15	.36
16. 이 직원은 의무적이지는 않지만, 조직의 이미지에 도움이 되는 역할에 수행한다.	.43	.49	.46
17. 이 직원은 조직 내에서 자기계발에 노력한다.	.41	.26	.60
18. 이 직원은 다른 이들이 자신의 조직에 대해 비난할 때 적극적으로 옹호한다.	.10	.07	.67
19. 이 직원은 여러 사람 앞에서 조직에 대하여 자부심을 표명한다.	.24	.23	.84

20. 이 직원은 조직의 기능을 향상시킬수 있는 발전적인 아이디어들을 제시한다.	.30	.33	.66
21. 이 직원은 조직에 대한 충성심을 나타낸다.	.38	.35	.66
22. 이 직원은 조직에서 발생할 수 있는 잠재적인 문제점들을 예방하고자 노력한다.	.34	.42	.62
23. 이 직원은 조직의 이미지에 대하여 걱정을 표명한다.	.32	.26	.68
고유값	5.72	5.27	4.71
설명된 개별분산(%)	24.89	22.93	20.47
설명된 총분산(%)		68.28	

4. 확인적 요인분석

확인적 요인분석은 탐색적 요인 분석의 결과를 바탕으로 변수들 간의 관계를 미리 설정해 놓은 상태에서 요인분석을 하는 것으로, 각 문항항목들이 연구모형에 있어 얼마나 이론적 연결관계를 잘 반영하고 있는지를 확인할 수 있게 해준다. 이를 통해 연구자는 이론을 기반으로 설정한 연구모형의 판별 가능여부와 적합도를 파악할 수 있다. 본 연구는 총 9개의 연구변수로 이루어져 있기에 이를 구성하는 각각의 측정문항의 수가 많아 개별 문항을 대상으로 확인적 요인분석을 실시하는데 어려움이 발생한다. 모든 개별 문항에 대한 분석을 실시할 경우 추정해야 하는 미지수의 수가 많아지면, 제한된 표본으로 많은 수의 미지수를 추정할 경우 추정오차가 증가하기 때문이다(Bagozzi & Edwards, 1998; Little, Cunningham, Shahar, & Widman, 2002). 이에 따라 문항묶음(item parceling)을 통해 AMOS 26.0을 이용하여 확인적 요인분석을 실시하였다. 분석 결과, 본 연구에서 가정한 9요인 모형의 적합도 지수는 수용할 만한 수준으로 나타났으며($\chi^2(116)=287.22$, CFI=.95, TLI=.92, RMSEA=.08), 이는 다른 대안적 모형과의 적합도를 비교해 보았을 때도 더 나은 적합도 지수를 보인다. 따라서 본 연구의 9요인 모형은 구성 개념을 적절히 반영하고 있는 것으로 여겨진다(<표 21>).

<표 20> 기술통계, 신뢰도, 및 상관관계

변수	평균	표준편차	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1. 연령 ^{ac}	35.47	6.48														
2. 성별 ^{ac}	1.37	.48	-.36**													
3. 학력 ^{ac}	3.03	.78	.05	-.12												
4. 타 팀과의 업무수행 빈도 ^{bc}	2.76	.91	-.06	-.03	.04											
5. 경계확장행위 역할인지 ^{bc}	5.46	.92	.07	.07	.04	.20**	(.88)									
6. 상사의 경계확장행위 ^{ac}	5.59	.87	.06	-.18**	.06	.18**	.07	(.81)								
7. 심리적 임파워먼트 ^{ac}	5.07	.90	.32**	-.35**	.09	-.01	.06	.38**	(.94)							
8. 자기주도 직무변화행위(행동 차원) ^{ad}	5.39	.86	.23**	-.24**	.19**	.11	.01	.48***	.58**	(.92)						
9. 자기주도 직무변화행위(인지 차원) ^{ad}	5.00	.93	.28**	-.23**	.18**	.09	.07	.39***	.64**	.58**	(.87)					
10. 향상초점 ^{ac}	5.47	.72	.23**	-.16*	.01	.04	.07	.45***	.60**	.48**	.59**	(.81)				
11. 예방초점 ^{ac}	3.85	1.21	.04	.18**	.00	.09	.09	-.08	-.17**	-.19**	-.13*	.01	(.84)			
12. 과업성과 ^{bd}	5.73	.87	.05	.06	-.03	-.11	.09	.05	.29**	.17**	.18**	.08	-.13	(.92)		
13. 조직시민행동- 개인 ^{bd}	5.34	1.02	.09	-.10	-.08	.01	.10	.13*	.23**	.23**	.22**	.11	.01	.69**	(.93)	
14. 조직시민행동- 조직 ^{bd}	5.00	1.01	.19**	-.14*	.10	-.02	.17**	.20**	.40**	.27**	.34**	.29**	-.02	.71**	.73**	(.91)

주. $n = 234$. 괄호 안의 값은 신뢰도 계수임. ^a 구성원 측정. ^b 상사 측정. ^c 1차설문에서 측정. ^d 2차설문에서 측정. * $p \leq .05$; ** $p \leq .01$.

<표 21> 확인적 요인분석 결과

구분	χ^2	df	$\Delta\chi^2$ (연구모형과의 차이)	CFI	TLI	RMSEA
연구모형(9요인 모형)^a	287.22	116		.95	.92	.08
모형 1(7요인 모형) ^b	486.90	131	199.68	.89	.86	.11
모형 2(5요인 모형) ^c	779.18	142	491.96	.81	.77	.14
모형 3(4요인 모형) ^d	942.71	146	655.49	.76	.72	.15
모형 3(3요인 모형) ^e	989.03	149	701.81	.75	.71	.16
모형 5(2요인 모형) ^g	1117.42	151	830.20	.71	.67	.17
모형 6(1요인 모형) ^h	1959.45	152	1672.23	.46	.39	.23

주. $n = 234$. CFI= Comparative Fit Index, TLI= Tucker Lewis Index, RMSEA=root mean square error of approximation.

^a 연구모형(9요인 모형): 상사의 경계확장행위; 심리적 임파워먼트; 자기주도 직무변화행위(행동 차원); 자기주도 직무변화행위(인지 차원); 향상초점; 예방초점; 과업성과; 개인지향 조직시민행동; 조직지향 조직시민행동.

^b 모형 1(7요인 모형): 상사의 경계확장행위; 심리적 임파워먼트; 자기주도 직무변화행위(행동 차원); 자기주도 직무변화행위(인지 차원); 향상초점; 예방초점; 직무수행.

^c 모형 2(5요인 모형): 상사의 경계확장행위; 심리적 임파워먼트; 자기주도 직무변화행위; 향상초점+예방초점; 직무수행.

^d 모형 3(4요인 모형): 상사의 경계확장행위; 심리적 임파워먼트+자기주도 직무변화행위; 향상초점+예방초점; 직무수행.

^e 모형 4(3요인 모형): 상사의 경계확장행위; 심리적 임파워먼트+자기주도 직무변화행위+향상초점+예방초점; 직무수행.

^f 모형 5(2요인 모형): 상사의 경계확장행위+심리적 임파워먼트+자기주도 직무변화행위+향상초점+예방초점; 직무수행.

^g 모형 6(1요인 모형): 상사의 경계확장행위+심리적 임파워먼트+자기주도 직무변화행위+향상초점+예방초점+ 직무수행.

*** $p \leq .001$.

제 2 절 가설검증

1. 상사의 경계확장행위와 자기주도 직무변화행위

상사의 경계확장행위와 구성원의 자기주도 직무변화행위의 직접효과를 검증하기 위해 회귀분석을 실시하였다. 분석결과는 <표 22>과 같다. 가설 1에서는 상사의 경계확장행위와 자기주도 직무변화행위 사이의 정적인 관계를 예측하였다. 주효과에 대한 분석결과 <표 22>의 모형 2에서 제시되고 있는 바와 같이 유의한 결과가 나타났다($b=.41, p \leq .001$). 보다 구체적으로 가설 1.2a와 1.2b에서는 자기주도 직무변화행위를 행동적 차원과 인지적 차원으로 구분지어 상사의 경계확장행위과의 주효과를 예측하였다. 각각의 주효과 모두 통계적으로 유의한 결과가 확인됨에 따라 두 가설은 모두 지지되었다(행동적 차원의 자기주도 직무변화행위: $b=.45, p \leq .001$; 표 22의 모형 5, 인지적 차원의 자기주도 직무변화행위: $b=.37, p \leq .001$; 표 22의 모형 8).

2. 자기주도 직무변화행위와 구성원의 직무수행

가설 2에서는 구성원의 자기주도 직무변화행위와 구성원의 직무수행의 정적인 관계를 예측하였다. 먼저 자기주도 직무변화행위와 과업성과 사이의 주효과를 예측한 가설 2.1은 통계적으로 유의한 결과를 나타냈다($b=.28, p \leq .001$). 그러나 본 연구는 이중매개모형을 설정하였기 때문에 보다 엄밀한 통계분석을 위해서는 설정된 연구모형의 앞 경로에 해당하는 상사의 경계확장행위와 심리적 임파워먼트 변수들을 모두 통제하고 회귀분석을 실시해야 한다. 이러한 방식으로 검증한 결과, 해당

주효과는 통계적으로 유의하지 않았다($b=.09$, $p= n.s.$; 표 23의 모형 4). 따라서 가설 2.1은 기각되었다. 다음으로 구성원의 자기주도 직무변화행위와 개인지향 조직시민행동 사이의 주효과를 살펴보면, 통계적으로 유의한 정적관계가 확인되었다($b=.30$, $p\leq .05$; 표 23의 모형 8). 마지막으로 구성원의 조직지향 조직시민행동에 대한 자기주도 직무변화행위의 주효과는 다른 연구변수들을 고려하지 않은 경우와 ($b=.42$, $p\leq .001$), 연구모형 상의 앞 경로에 해당하는 변수들을 통제하였을 경우 모두 유의한 결과가 도출되었다($b=.19$, $p\leq .10$; 표 23의 모형 12). 따라서 가설 2.2a와 2.2b는 모두 지지되었다.

3. 경계확장행위와 자기주도 직무변화행위, 구성원의 직무수행

다음으로는 상사의 경계확장행위와 구성원의 직무수행 사이의 구체적인 메커니즘의 매개효과에 대한 가설 검증이다. 비록 가설 3에서는 자기주도 직무변화행위라는 매개변수 하나를 가정하고 있으나, 본 연구의 전체 연구모형상 독립변수와 종속변수 사이에 매개변수가 두 개 존재하는 이중매개모형이 설정되었기에 가설 검증에 있어서는 이중매개효과를 분석해야만 한다. 이중매개모형에 대한 검증은 Hayes가 고안한 SPSS PROCESS macro를 이용하여 bootstrapping(부트스트래핑)을 수행하였다. 이에 따른 가설 3의 분석결과를 <표 25>에 제시하였다.

가설 3은 상사의 경계확장행위와 구성원의 직무수행 사이에서 구성원의 자기주도 직무변화행위가 주요 메커니즘이 될 것임을 예측하였다. 보다 구체적으로 가설 3.1에서는 결과변수로서 구성원의 과업성과를, 가설 3.2a에서는 개인지향 조직시민행동을, 가설 3.2b에서는 조직지향 조직시민행동을 살펴보았다. <표 25>에서 제시되고 있는 바와 같이, 상사의 경계확장행위가 구성원의 자기주도 직무변화행위에 의해

과업성파에 미치는 영향은 정적인 관계를 나타내고 있으나(.02), 95% 신뢰구간이 0을 포함하여 간접효과가 유의하지 않은 것으로 나타났다(-.01, .05). 따라서 가설 3.1은 기각되었다. 한편, 가설 3.2a에서 예측한 상사의 경계확장행위와 개인지향 조직시민행동 사이의 관계에서의 자기주도 직무변화행위의 간접효과는 정적 관계로 나타났고(.05) 95% 신뢰구간이 0을 포함하지 않아 간접효과가 있음을 확인하였다(.01, .11). 따라서 가설 3.2a는 지지되었다. 마지막으로 조직지향 조직시민행동이 결과변수인 경우에는 과업성파의 경우와 마찬가지로 정적인 관계가 나타났으나(.03) 95% 신뢰구간이 0을 포함하여 통계적으로 유의하지 않았다(-.01, .08). 그에 따라 가설 3.2b는 기각되었다.

4. 경계확장행위와 심리적 임파워먼트, 자기주도 직무변화행위

본 연구에서는 상사의 경계확장행위와 구성원의 자기주도 직무변화행위의 관계를 파악함에 있어 어떠한 기제를 통해 구성원의 행동이 더 강화되는지를 보다 구체적으로 파악하고자 하였다. 이에 동기적 측면인 심리적 임파워먼트가 둘 사이의 주요 메커니즘이 될 수 있음을 예측하였다. 이에 대한 검증은 PROCESS macro를 이용하여 분석하였다. 구체적인 가설검증은 다음과 같다.

가설 4에서는 심리적 임파워먼트가 상사의 경계확장행위와 구성원의 자기주도 직무변화행위 사이의 관계를 매개할 것이라고 예측하였다. 이에 대한 검증 결과, 상사의 경계확장행위가 구성원이 인지하는 심리적 임파워먼트에 의해 자기주도 직무변화행위에 미치는 영향은 통계적으로 유의한 수치를 보였고(.17), 95% 신뢰구간이 0을 포함하지 않아 간접효과가 있음을 확인할 수 있었다(.12, .24). 즉, 가설 4는 지지되었다(표 25 참고).

5. 업무관련 조절초점동기의 조절효과

끝으로 본 연구에서는 상사의 경계확장행위와 구성원의 심리적 임파워먼트에 미치는 영향을 예측함에 있어 구성원 개인 특성으로써 업무관련 조절초점동기가 두 변수 사이의 관계를 조절할 것임을 상정하였다. 이러한 조절효과에 대한 검증을 위해 회귀분석을 실시하였고, 유의한 결과에 대해서는 Aiken and West(1991)의 절차에 따라 평균을 중심으로 표준편차 ± 1 집단을 구분하여 상호작용효과를 그림으로 제시하였다. 추가적으로, 가설 4에서 살펴보았던 매개효과(간접효과)가 조절초점동기에 의해 유의하게 달라지는지를 파악하기 위해 SPSS PROCESS macro를 이용하여 조절된 매개모형(moderated mediation model)을 분석하였다. 조절된 매개모형이란 조절모형과 매개모형을 하나의 모형으로 통합시킨 것으로, 단순한 결합이 아니라 매개효과의 강도나 방향이 조절변수에 의해서 유의하게 달라진다는 것을 의미한다.

5.1 향상초점의 조절효과 및 조절된 매개효과

가설 5.1에서는 구성원의 심리적 임파워먼트에 대한 상사의 경계확장행위의 구성원의 향상초점의 상호작용효과를 예측하였는데, <표 24>에서 제시되고 있는 바와 같이 유의한 결과가 나타남을 확인할 수 있다($b=.13, p \leq .05$; 표 24의 모형 4). 그에 따라 조절효과의 방향이 가설에 예측한 바와 일치하는지를 확인하기 위해 그 효과를 그림으로 제시하였다. <그림 12>를 살펴보면, 구성원의 향상초점이 높을 때 상사의 경계확장행위와 구성원의 심리적 임파워먼트 사이의 정적인 관계가 더 강하게 나타남을 알 수 있다. 이는 가설에서 예측한 방향과 일치되는 결과로써 가설 5.1은 지지되었다.

한편, 가설 5.2에서는 심리적 임파워먼트를 통한 상사의

경계확장행위와 구성원의 자기주도 직무변화행위 사이의 관계에 대한 업무관련 향상초점동기의 조절매개효과를 상정하였다. <표 26>에서 제시되고 있는 바와 같이, 상사의 경계확장행위가 심리적 임파워먼트에 의해 구성원의 자기주도 직무변화행위에 미치는 간접효과는 향상초점이 낮은 개인의 경우에 유의하지 않았고 그와 달리 향상초점이 높은 개인의 경우에는 간접효과가 더 강하고 통계적으로도 유의하게 나타나는 것을 확인할 수 있다(.10, 95% 신뢰구간 분포 .03에서 .16으로 0을 포함하지 않음). 따라서 상사의 경계확장행위와 자기주도 직무변화행위 사이의 정적인 간접효과는 구성원의 높은 수준의 향상초점에 의해 조절됨을 파악할 수 있고, 가설 5.2는 지지되었다.

5.2 예방초점의 조절효과 및 조절된 매개효과

가설 6.1에서는 구성원의 심리적 임파워먼트에 대한 상사의 경계확장행위의 구성원의 예방초점의 상호작용효과를 예측하였는데, <표 24>에서 제시되고 있는 바와 같이 통계적으로 유의미함을 확인할 수 있다($b=.07, p \leq .05$; 표 24의 모형 4). 그에 따라 조절효과의 방향이 가설에 예측한 바와 일치하는지를 확인하기 위해 그 효과를 그림으로 제시하였다. <그림 13>을 살펴보면, 구성원의 예방초점이 높을 때 상사의 경계확장행위와 구성원의 심리적 임파워먼트 사이의 정적인 관계가 더 강하게 나타남에 따라 가설과 반대되는 결과임을 확인할 수 있다. 그에 따라 가설 6.1은 기각되었다.

한편, 가설 6.2에서는 심리적 임파워먼트를 통한 상사의 경계확장행위와 구성원의 자기주도 직무변화행위 사이의 관계에 대한 업무관련 예방초점동기의 조절매개효과를 예측하였는데, <표 26>에서 제시되고 있는 바와 같이 유의한 결과가 나타나지 않았다. 상사의 경계확장행위가 심리적 임파워먼트에 의해 구성원의 자기주도

직무변화행위에 미치는 간접효과는 예방초점이 낮은 개인의 경우 유의하지 않았고, 예방초점이 높은 개인의 경우에는 간접효과의 크기는 상대적으로 더 강하게 나타났으나(.07) 95% 신뢰구간이 0을 포함하여 그 효과가 유의하지 않은 것으로 판명되었다(.01, .15). 그에 따라 가설 6.2는 기각되었다.

<표 22> 상사의 경계확장행위와 심리적 임파워먼트 및 자기주도 직무변화행위 간의 회귀분석결과

	자기주도 직무변화행위			자기주도 직무변화행위 (행동 차원)			자기주도 직무변화행위 (인지 차원)		
	모형1	모형2	모형3	모형4	모형5	모형6	모형7	모형8	모형9
통제변수									
연령	.03**	.03***	.01*	.03**	.03**	.01	.03***	.03***	.02*
성별	-.26*	-.13	.07	-.27*	-.13	.04	-.25	-.13	.10
학력	.18**	.16**	.14**	.17*	.16**	.14*	.18*	.16*	.14*
타팀과의 업무빈도	.10	.03	.07	.10	.04	.07	.09	.03	.08
경계확장 역할인지	.01	-.01	-.03	-.02	-.04	-.06	.04	.02	-.01
주효과									
상사의 경계확장행위		.41***	.24***		.45***	.30***		.37***	.17**
매개효과									
심리적 임파워먼트			.49***			.42***			.57***
Overall F	8.43***	19.51***	41.61***	6.11***	16.74***	25.84***	6.95***	12.18***	27.65***
R ²	.16	.34	.56	.12	.31	.45	.13	.24	.46
ΔF		63.37***	115.25***		61.76***	56.08***		33.37***	90.84***
ΔR ²		.18	.22		.19	.14		.11	.22

주. $n = 234$. * $p \leq .05$, ** $p \leq .01$, *** $p \leq .001$.

<표 23> 이중매개효과 회귀분석결과

	과업성과				개인지향 조직시민행동				조직지향 조직시민행동			
	모형1	모형2	모형3	모형4	모형5	모형6	모형7	모형8	모형9	모형10	모형11	모형12
통제변수												
연령	.01	.01	-.00	-.00	.01	.01	.00	-.00	.02†	.02*	.01	.01
성별	.18	.20	.34**	.34*	-.20	-.16	-.07	-.09	-.22	-.15	.01	-.01
학력	-.02	-.02	-.04	-.05	-.13	-.13	-.14†	-.19*	-.02	-.03	-.04	-.07
타 팀과의 업무빈도	-.11†	-.13†	-.10	-.11†	-.01	-.03	-.01	-.03	-.06	-.09	-.06	-.08
경계확장 역할인지	.09	.09	.07	.07	.12	.11	.10	.11	.20**	.19**	.17*	.17*
주효과												
상사의 경계확장행위		.08	-.04	-.06		.14†	.06	-.01		.21**	.08	.03
매개효과												
심리적 임파워먼트			.36***	.31***			.22**	.07			.93***	.30**
자기주도 직무변화행위				.09				.30*				.19†
Overall F	1.59	1.56	5.15***	4.59***	1.55	1.79	2.52*	2.99**	3.46**	4.28***	7.61***	7.06***
R ²	.03	.04	.14	.14	.03	.05	.07	.10	.07	.10	.19	.20
ΔF		1.44	25.64***	.74		2.93†	6.67**	5.89*		7.84**	24.85***	2.83†
ΔR ²		.01	.10	.00		.01	.03	.02		.03	.09	.01

주. n = 234. †p ≤ .10, *p ≤ .05, **p ≤ .01, ***p ≤ .001.

<표 24> 상사의 경계확장행위와 업무관련 조절초점동기 간의 상호작용효과 회귀분석결과

	심리적 임파워먼트				자기주도 직무변화행위				
	모형1	모형2	모형3	모형4	모형5	모형6	모형7	모형8	모형9
통제변수									
연령	.03***	.03***	.02*	.02*	.03***	.03***	.02**	.02**	.01*
성별	-.51***	-.40***	-.33***	-.34***	-.26*	-.13	-.06	-.06	.07
학력	.05	.04	.06	.05	.18**	.16**	.18	.17***	.15**
타 팀과의 업무빈도	-.02	-.07	-.04	-.04	.10	.03	.06	.07	.08*
경계확장 역할인지	.07	.05	.04	.04	.01	-.01	-.02	-.01	-.03
주효과									
상사의 경계확장행위		.35***	.11	.11		.41**	.21***	.21***	.17***
향상초점			.63***	.64***			.51***	.51***	.28***
예방초점			-.11**	-.11**			-.11***	-.12***	-.08*
상호작용효과									
경계확장행위*향상초점				.13*				.01	-.04
경계확장행위*예방초점				.07*				.04	.01
매개효과									
심리적임파워먼트									.37***
Overall F	9.59***	14.64***	25.74***	22.06***	8.43***	19.51***	30.18***	24.23***	31.13***
R ²	.17	.28	.48	.50	.16	.34	.52	.52	.61
ΔF		33.16***	42.84***	4.30*		63.37***	41.37***	0.73	48.49***
ΔR ²		.11	.20	.02		.18	.18	.00	.09

주. $n = 234$. * $p \leq .05$, ** $p \leq .01$, *** $p \leq .001$.

<표 25> bootstrap을 이용한 이중매개효과 분석결과

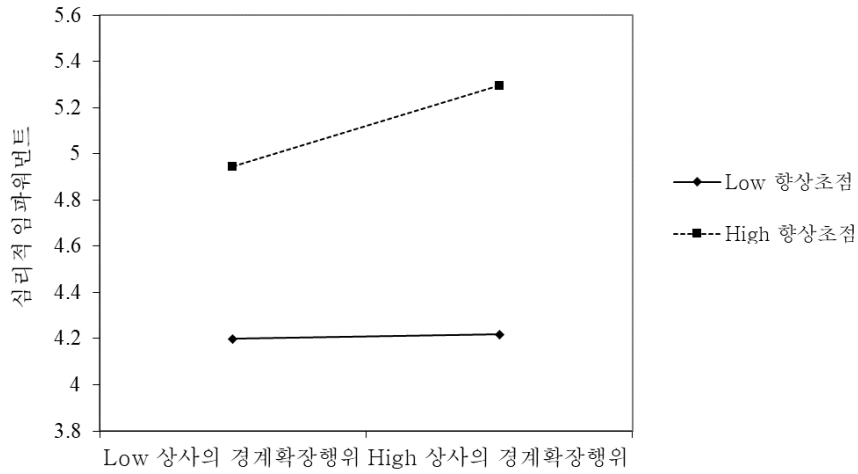
예측변수: 상사의 경계확장행위, 매개변수: 심리적 임파워먼트, 자기주도 직무변화행위				
결과변수	Indirect effect	SE (boot)	LL 95% CI	UL 95% CI
과업성과	.02	.02	-.01	.05
개인지향 조직시민행동	.05	.02	.01	.11
조직지향 조직시민행동	.03	.02	-.01	.08
예측변수: 상사의 경계확장행위, 매개변수: 심리적 임파워먼트				
결과변수	Indirect effect	SE (boot)	LL 95% CI	UL 95% CI
자기주도 직무변화행위	.17	.03	.12	.24
주. $n = 234$. 통제변수: 연령, 성별, 학력, 타 팀과의 업무빈도, 경계확장 역할인지 Bootstrap sample size = 5000. LL= lower limit; CI = confidence interval; UL =upper limit.				

<표 26> 조절된 매개효과 분석결과

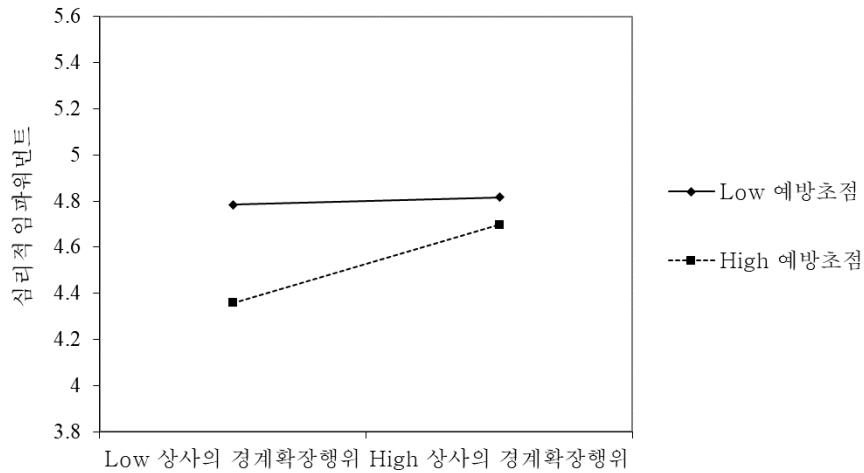
조절변수	수준	Bootstrapping bias-corrected 95% CI			
		Conditional indirect effect	SE	Lower	Upper
향상초점 Index of Mediation	Low	.01	.04	-.07	.08
	Medium	.06	.03	-.00	.12
	High	.10	.04	.03	.16
	Moderated	.07 (Index)	.03	.01	.13
예방초점 Index of Mediation	Low	.00	.03	-.05	.06
	Medium	.04	.02	-.00	.09
	High	.07	.03	.01	.15
	Moderated	.03 (Index)	.02	-.00	.07

주. $n = 234$. 통제변수: 연령, 성별, 학력, 타 팀과의 업무빈도, 경계확장 역할인지
Bootstrap sample size = 5000. LL= lower limit; CI = confidence interval; UL =upper limit.

<그림 12> 상사의 경계확장행위와 심리적 임파워먼트 간의 관계에서
향상초점의 조절효과



<그림 13> 상사의 경계확장행위와 심리적 임파워먼트 간의 관계에서
예방초점의 조절효과

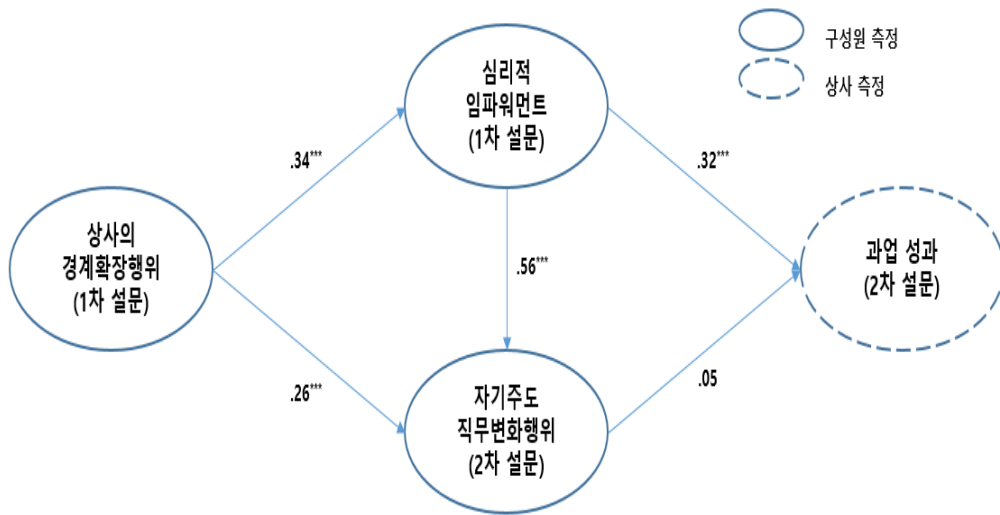


제 3 절 추가분석

본 연구는 상사의 경계확장행위와 구성원의 직무수행 간의 관계를 파악하기 위해 심리적 임파워먼트와 자기주도 직무변화행위 두 가지의 매개변수를 제안하는 연구모형을 검증하고자 하였다. 두 개 이상의 매개변수를 지닌 다중매개모형의 분석을 위해서는 앞서 제시한 바와 같이 PROCESS macro를 사용할 수도 있으나, AMOS 등의 통계패키지를 사용하여 구조방정식 모형으로도 검증이 가능하다. 구조방정식 모형은 종속변수에 영향을 주는 여러 변수들 간에 상호인과관계를 동시에 추정할 수 있다는 장점이 존재한다. 또한 회귀분석을 활용한 분석에서 오차를 0으로 가정하는 것과 달리, 오차 추정을 할 수 있다는 점에서 보다 정확한 분석 결과를 제공하는 것으로 알려져 있다. 이에 AMOS를 활용하여 연구모형에 대한 분석을 추가적으로 진행해보았다.

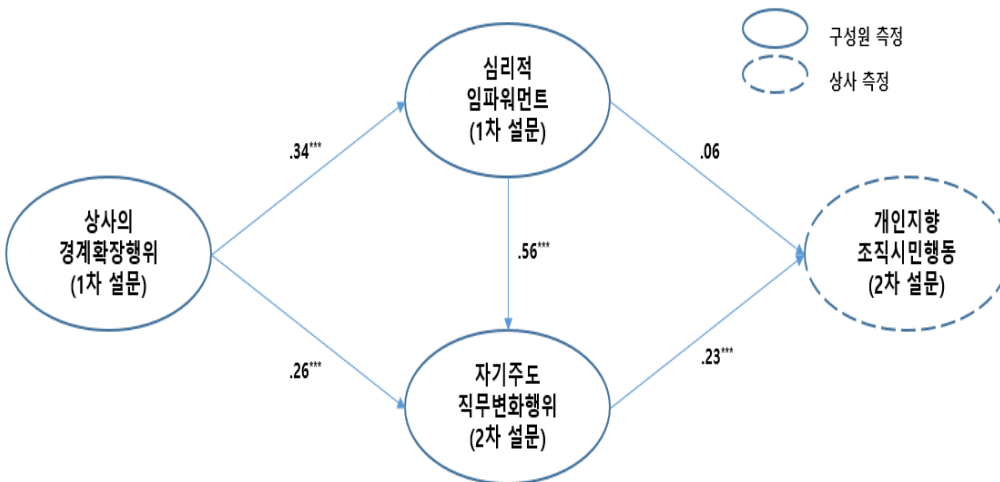
<그림 14~16>은 각 종속변수별로 표준화된 경로계수가 제시된 경로분석 결과를 보여준다. 상사의 경계확장행위와 심리적 임파워먼트 간의 경로계수는 통계적으로 유의미한 것으로 나타났다($\beta=.34, p\leq.001$). 또한 상사의 경계확장행위는 자기주도 직무변화행위($\beta=.26, p\leq.001$), 이를 각각 행동 차원($\beta=.30, p\leq.001$)과 인지 차원($\beta=.16, p\leq.01$)으로 나눈 경우에도 유의미하게 정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이에 상사경계확장행위와 구성원의 자기주도 직무변화행위 간에 정적인 영향이 있을 것이라는 가설 1은 지지되었다. 구성원의 자기주도 직무변화행위와 과업성과 간의 경로계수는 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다($\beta=.05, n.s.$). 이에 가설 2.1은 기각되었다. 이와 달리 자기주도 직무변화행위와 개인지향 조직시민행동($\beta=.23, p\leq.001$), 조직지향 조직시민행동($\beta=.16, p\leq.05$)은 각각 유의미한 정적 관계가 있는 것으로 나타났다. 즉, 가설 2.2a와 2.2b는 지지되었다.

<그림 14> 과업성파에 대한 경로계수 검증



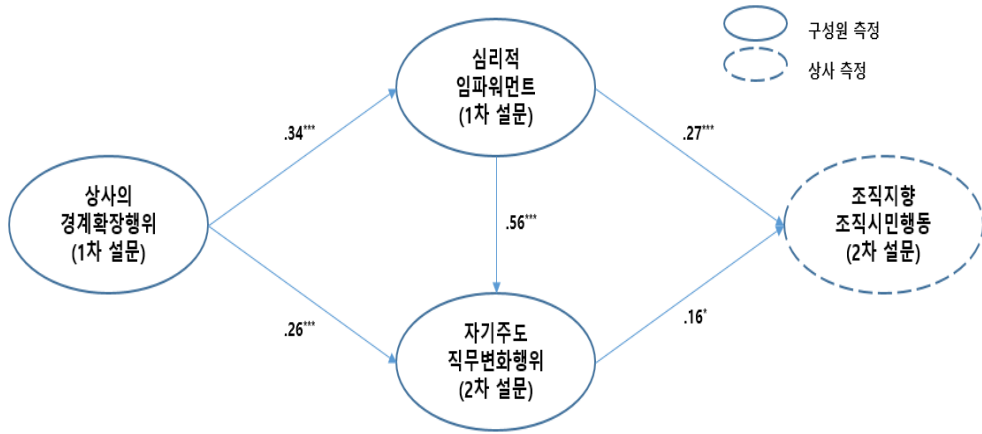
주. n = 234. *p ≤ .05, **p ≤ .01, ***p ≤ .001.
 경로계수는 표준화계수로 나타냄
 통제변수: 연령, 성별, 학력, 타 팀과의 업무 빈도, 경계확장 역할인지

<그림 15> 개인지향 조직시민행동에 대한 경로계수 검증



주. n = 234. *p ≤ .05, **p ≤ .01, ***p ≤ .001.
 경로계수는 표준화계수로 나타냄
 통제변수: 연령, 성별, 학력, 타 팀과의 업무 빈도, 경계확장 역할인지

<그림 16> 조직지향 조직시민행동에 대한 경로계수 검증



주. n = 234. * $p \leq .05$, ** $p \leq .01$, *** $p \leq .001$.
 경로계수는 표준화계수로 나타냄
 통제변수: 연령, 성별, 학력, 타 팀과의 업무 빈도, 경계확장 역할인지

다음으로 매개변수인 심리적 임파워먼트와 자기주도 직무변화행위로 인해 발생하는 여러 간접효과의 경로별 효과크기와 차이를 검증하기 위해 팬텀변수(phantom variable)을 활용하였다. 구조방정식 모형으로 분석하는 경우 다중 매개변수에 대한 유의성을 부트스트래핑 결과로써 종합적으로 나타낼 수 있지만, 개별 매개변수에 대한 유의성은 나타나지 않기 때문에, 팬텀변수 모델링을 사용한다. 분석을 통해 예측한 가설 이외에도 특정간접효과를 확인할 수 있는 총 3가지의 간접경로가 설정되었으며, 분석결과는 <표 27>과 같다.

- (1) 상사의 경계확장행위→심리적 임파워먼트→직무수행,
- (2) 상사의 경계확장행위→자기주도 직무변화행위→직무수행,
- (3) 상사의 경계확장행위→심리적임파워먼트→자기주도직무변화행위→직무수행

분석결과, 가설 3.2a에 해당하는 경로인 상사의 경계확장행위가 자기주도 직무변화행위를 통해 개인지향 조직시민행동에 미치는 간접효과는 통계적으로 유의하였고($b=.69$, $p \leq .01$), 나아가 상사의

경계확장행위가 심리적 임파워먼트와 자기주도 직무변화행위를 통해 개인지향 조직시민행동에 미치는 간접효과까지도 유의하게 나타났다($b=.50, p \leq .01$). 한편, 구성원의 직무수행 중 과업성과와 조직지향 조직시민행동을 종속변수로 하는 간접효과의 경우 상사의 경계확장행위가 심리적 임파워먼트를 거쳐 영향을 미치는 간접효과의 경우만 통계적으로 유의하게 매개됨을 확인하였다.

마지막으로 상사의 경계확장행위와 심리적 임파워먼트의 관계에서 조절초점동기의 조절효과를 예측한 가설을 검증하였으며 그 결과는 <표 27>과 같다. 먼저 향상초점의 경우, 상사의 경계확장행위와 심리적 임파워먼트의 관계를 조절하였으며($b=.15, p \leq .05$), 앞서 <그림 12>에서 확인한 바와 같이 향상초점이 높을 때 상사의 경계확장행위에 더 크게 반응하여 심리적 임파워먼트 정도가 더 높게 나타나는 것을 알 수 있었다. 따라서 가설 5.1은 지지되었다. 반면 예방초점의 경우, 상사의 경계확장행위와 심리적 임파워먼트의 관계를 조절하지 않는 것으로 나타났다($b=.06, p > .05$). 이에 가설 6.1은 기각되었다.

<표 27> 팬텀변수를 활용한 이중매개효과 분석결과

경로	Indirect effect	SE	P
상사경계확장행위→심리적 임파워먼트→과업성과	.107	.041	≤ .001
상사경계확장행위→자기주도 직무변화행위→과업성과	.014	.020	> .05
상사경계확장행위→심리적 임파워먼트→자기주도 직무변화행위 →과업성과	.010	.015	> .05
상사경계확장행위→심리적 임파워먼트→개인지향 조직시민행동	.025	.042	> .05
상사경계확장행위→자기주도 직무변화행위 →개인지향 조직시민행동	.069	.031	≤ .01
상사경계확장행위→심리적 임파워먼트→자기주도 직무변화행위→ 개인지향 조직시민행동	.050	.021	≤ .01
상사경계확장행위→심리적 임파워먼트→조직지향 조직시민행동	.105	.045	≤ .01
상사경계확장행위→자기주도 직무변화행위 →조직지향 조직시민행동	.049	.030	> .05
상사경계확장행위→심리적 임파워먼트→자기주도 직무변화행위 →조직지향 조직시민행동	.035	.021	> .05

주. $n = 234$. 계수는 비표준화된 경로계수임.

Bootstrap sample size = 5000. 통제변수: 연령, 성별, 학력, 타 팀과의 업무빈도, 경계확장 역할인지

<표 28> 구조방정식 모형에서의 조절효과 검증

경로	비표준화계수	SE	C.R.	p
향상초점 상사경계확장행위 →심리적 임파워먼트	.15	.07	2.241	< .05
예방초점 상사경계확장행위 →심리적 임파워먼트	.06	.04	1.305	> .05

제 4 절 분석결과의 요약

<표 29>은 통계 분석결과에 따른 가설 지지여부를 정리한 표이다.

<표 29> 가설검증결과 요약

구분	내용	예측	결과
H1	1 상사의 경계확장행위→자기주도 직무변화행위	+	지지
	2a 상사의 경계확장행위→자기주도 직무변화행위(행동차원)	+	지지
	2b 상사의 경계확장행위→자기주도 직무변화행위(인지차원)	+	지지
H2	1 자기주도 직무변화행위→과업성과	+	기각
	2a 자기주도 직무변화행위→개인지향 조직시민행동	+	지지
	2b 자기주도 직무변화행위→조직지향 조직시민행동	+	지지
H3	1 상사의 경계확장행위→자기주도 직무변화행위 →과업성과	매개	기각
	2a 상사의 경계확장행위→자기주도 직무변화행위 →개인지향 조직시민행동	매개	지지
	2b 상사의 경계확장행위→자기주도 직무변화행위 →조직지향 조직시민행동	매개	기각
H4	상사의 경계확장행위→심리적 임파워먼트 →자기주도 직무변화행위	매개	지지

H5	1	상사의 경계확장행위×향상초점→심리적 임파워먼트	조절	지지
	2	→심리적 임파워먼트→자기주도 직무변화행위	조절매개	지지
H6	1	상사의 경계확장행위×예방초점→심리적 임파워먼트	조절	기각
	2	→심리적 임파워먼트→자기주도 직무변화행위	조절매개	기각

가설 1은 상사의 경계확장행위와 구성원의 자기주도 직무변화행위 간의 직접효과에 대한 가설이다. 분석결과를 살펴보면, 자기주도 직무변화행위를 행동과 인지 차원으로 분류한 경우와 통합한 경우 모두에서 가설이 지지되었다. 가설 2의 자기주도 직무변화행위와 직무수행 간의 직접효과에 대한 분석결과를 살펴보면, 구성원의 과업성과를 제외한 개인지향 조직시민행동, 조직지향 조직시민행동과에 대한 정적 주효과가 유의미하여 가설 2.2a와 2.2b가 지지되었다.

가설 3과 4는 상사의 경계확장행위, 구성원의 심리적 임파워먼트 및 자기주도 직무변화행위, 직무수행 간의 매개효과를 예측하였다. 상사의 경계확장행위가 구성원의 직무수행으로 연결되는 메커니즘에서 자기주도 직무변화행위의 매개효과는 개인지향 조직시민행동의 경우에만 유의미하게 나타나 가설 3.2a가 지지되었다. 한편, 상사의 경계확장행위는 심리적 임파워먼트를 통해 자기주도 직무변화행위를 증가시킨다는 매개효과 가설은 유의하였다(가설 4 지지).

상사 경계확장행위와 심리적 임파워먼트와의 관계를 조절하는

구성원의 조절초점 동기의 조절효과는 향상초점 동기에 대해서만 유의미하였다(가설 5.1 지지). 즉, 향상초점이 높은 구성원일수록 상사의 경계확장행위에 가치를 느껴 강하게 동기부여될 수 있다. 나아가 강화된 동기부여를 통해 자기주도 직무변화행위까지도 증진시킬 수 있는 것으로 나타났다(가설 5.2 지지). 그러나 예방초점의 조절효과는 유의하지 않았다. 회귀분석 결과 가설에서 설정한 방향과 반대방향으로 상호작용 패턴이 나타났으며, 구조방정식분석에서는 상호작용효과가 통계적으로 유의하지 않는 것으로 나타났다.

이상의 통계분석 결과를 바탕으로 다음 제 6장에서는 결과에 대한 해석과 함께 이론적 및 실무적 시사점을 논의하고, 연구의 한계점 및 향후 연구과제에 대하여 제안하도록 한다.

제 6 장 논의 및 결론

제 1 절 논의

1. 상사의 경계확장행위와 자기주도 직무변화행위

상사의 경계확장행위의 주효과와 관련하여 자기주도 직무변화행위를 행동차원과 인지차원으로 구분한 경우와 단일 차원으로 통합한 경우 모두에 유의한 정적인 효과가 있음을 확인할 수 있다. 비록 현재까지 직접적으로 상사의 경계확장행위와 구성원의 자기주도 직무변화행위 간의 관계를 예측하고 이를 실증한 연구는 없었지만, 자기주도 직무변화행위에 관한 최신의 연구에서는 리더의 행동이 구성원의 자기주도 직무변화행위에 영향을 미칠 수 있음을 제안하였다(Bizzi, 2017; Kim & Beehr, 2018; Wang et al., 2016). 또한 자원보존이론(Hobfoll, 1989, 2002)의 관점에서도 경계확장행위의 긍정적 효과에 대하여 살펴볼 수 있는데, 상사를 통한 외부 자원의 부가적인 획득은 구성원들로 하여금 더 많은 자원을 얻고자 하는 행동을 이끌어내게 된다. 본 연구결과는 상사의 경계확장행위에 대해 구성원들이 업무 환경에 필요한 각종 정보와 지식들을 제공해주는 일종의 자원으로 인식할 수 있으며, 결과적으로 직무자원이 증가하고 이를 활용하여 추가적인 업무를 수행하려는 주도적 행동으로 이어질 뿐만 아니라 인지적으로도 업무를 재구성하고 긍정적 가치를 증대시킴을 보여주고 있다. 따라서 본 연구에서 제시된 상사의 경계확장행위가 구성원의 자기주도 직무변화행위에 미치는 긍정적인 결과는 선행연구자들의 주장과 맥락을 같이하는 것으로 판단된다.

2. 상사의 경계확장행위와 직무수행

다음으로 상사의 경계확장행위의 주효과와 관련하여 별도의 가설로 설정되지는 않았지만 <표 23>에 제시된 분석결과를 통해, 상사의 경계확장행위가 직무수행(과업성과, 개인지향 및 조직지향 조직시민행동)에 미치는 직접효과에 대해서도 파악할 수 있다. 상사의 경계확장행위는 구성원의 과업성과와는 통계적으로 유의한 관계가 나타나지 않은 반면에($b=.09$, $n.s.$), 조직시민행동과는 유의한 정적인 관계가 있었다(개인지향 $b=.90$, $p\leq .05$; 조직지향 $b=.19$, $p\leq .10$). 직접적으로 상사의 경계확장행위가 개인구성원의 직무수행행위에 미치는 영향에 대해 예측한 실증연구는 없었으나 선행연구에서는 대체로 상사의 경계확장행위가 행위 대상에게 긍정적인 효과가 있음을 밝히고 있는 편이다(Brion et al., 2012; Druskat & Wheeler, 2003; Katz & Tushman, 1983). 그럼에도 본 연구결과에서는 개인구성원의 과업성과에 있어 유의한 결과가 확인되지 않았는데, 이것에 대해 논의해 보고자 한다.

우선 상사의 경계확장행위에 대해 본 연구에서는 선행연구 및 연구목적을 기반으로 하여, 조직외부와 연결을 구축하고 그들과의 소통을 통해 조직 내부 구성원이 새로운 정보 및 자원의 습득할 수 있게끔 하는 역할을 한다고 정의를 내린 바 있다. 이를 바탕으로 상사가 자원 측면에서 업무 상 도움을 준다면 성과가 증진할 것이라 상정하였으나, 상사의 경계확장행위 그 자체가 구성원의 과업성과 수준에 직접 영향을 끼치지 않는다고 개인이 상사를 통해 접근 가능해진 새로운 자원을 얼마나 잘 흡수하고 이를 활용하느냐에 따라 경계확장행위의 효과가 달라질 것으로 여겨진다. 예를 들어 상사의 경계확장행위로 인한 새로운 정보 유입에 대해 긍정적으로 인식하고 이를 받아들여 흡수한 경우에는 구성원에게 정적인 영향을 줄 수 있으나, 이와 반대로 업무 과중 혹은 기존 직무자원과의 연관 모호성, 인지

부조화를 느끼게 되는 등 부정적으로 인식하여 선택적으로 외부 자원을 수용하게 된다면 부적인 영향을 주게 될 것이다. 그에 따라 구성원의 양면적 반응이 상사의 경계확장행위의 효과를 상쇄시킬 가능성도 존재할 것으로 보인다.

한편, 조직시민행동에는 통계적으로 유의한 직접효과가 있음을 확인하였다. 이러한 연구결과는 경계확장행위의 구체적 기능과는 상관없이 상사가 구성원에게 업무 상 도움을 주었다는 것만으로도 역할 외 행동에 긍정적인 영향을 미칠 수 있음을 보여준다. 사회교환이론의 관점을 바탕으로 이를 설명할 수 있는데, 조직의 대리인으로서 행하는 상사의 업무 자원 측면에서의 지원적 행동은 구성원들로 하여금 상호호혜성의 규범(reciprocity norm)에 입각하여 바람직하고 자발적인 역할 외 행동을 이끌어내게 된다(Gouldner, 1960). 이상의 논의는 상사의 경계확장행위의 효과가 구성원의 과업활동의 성격에 따라 다르게 나타날 수 있기에 구체적인 메커니즘에 대한 검증이 이루어질 필요가 있음을 제시해준다.

3. 자기주도 직무변화행위와 직무수행

본 연구에서는 구성원의 직무수행에 대한 자기주도 직무변화행위의 주효과를 살펴보았다. 자기주도 직무변화행위에 관한 선행연구에서는 접근적 방식의 자기주도 직무변화행위는 개인과 업무 간의 적합성과 업무 관련 동기의 향상을 유발하여 긍정적 업무 태도 및 행동, 성과로 이어지게 됨을 밝히고 있다(Lazazzara et al., in press; Rudolph et al., 2017). 그럼에도 불구하고 본 연구결과에서는 자기주도 직무변화행위와 조직시민행동은 유의한 정적인 효과가 나타난 반면, 과업성과와는 통계적으로 유의한 결과가 나타나지 않았다. 먼저 조직시민행동에의 연구결과는 개인이 보다 많은 자원을 보유하게 되는 경우 가용할 수

있는 업무 자원의 양이 절대적으로 많아지게 될과 더불어 자원활용의 유연성이 증가함에 따라 역할 외 행동에 가담할 수 있는 여력이 증가된다는 선행연구의 맥락과 일치한다(Demerouti et al., 2015). 또한 이득나선의 관점에서도 자기주도 직무변화행위와 조직시민행동의 정적 관계에 대해 살펴볼 수 있는데, 상사 혹은 동료 등의 충분한 지원을 통해 각종 직무 자원이 증가했을 경우에는 구성원들은 조직시민행동에 참여함으로써 타인이나 조직에게 채투자하려는 경향이 있다(Halbesleben & Wheeler, 2015; Shin & Hur, in press). 따라서 본 연구에서 제시된 자기주도 직무변화행위와 조직시민행동의 관계는 선행 연구의 결과와 일치됨을 확인할 수 있다.

반면에 과업성과에 있어서는 유의한 결과가 확인되지 않았는데, 이것에 대해 조금 더 깊이 있게 논의해 보고자 한다. 우선 과업성과 증진에 필요한 요소에 대한 상사평가자와 구성원의 인식 차이에 기인한 것일 가능성이 있다. 본 연구에서의 과업성과 평가는 상사에 의해 이루어졌는데, 이 때 평가자의 주관성이 많이 개입되어 자기주도 직무변화행위의 효과가 약하게 인식될 수 있다. 예를 들어 구성원의 입장에서는 자신의 직무에 필요하다고 생각되는 직무자원을 증가시키고자 노력하였으나, 상사의 입장에서는 이러한 주도적 행위를 실제 직무수행에 중요한 것으로 보지 않을 수도 있다. 또한 통계분석 과정에서 자기주도 직무변화행위를 하나의 차원으로 통합시켜 주효과를 확인하였기 때문일 수도 있다. 실제 행동적으로 직무변화행위를 하는 것과 달리, 인지적 차원의 직무변화와 과업 성과 사이에는 직접적인 관계가 없을 수도 있다. 실제로 Weseler and Nieseën(2016)의 연구에서 인지적 차원의 자기주도 직무변화행위와 과업 성과 간의 유의한 관계가 없음을 실증하였는데, 이는 개인의 인지 과정 내에서 발생하는 과정으로 인식변화에 따른 행동변화가 동반되지 않으면 성과가 향상되지 않을 수

있음을 의미한다. 따라서 자기주도 직무변화행위에 따른 과업 성과를 평가함에 있어 행동 차원과 인지 차원을 구분지어 살펴볼 필요가 있다.

한편 분석 과정에서의 이슈로 해석될 수도 있다. 본 연구에서는 자기주도 직무변화행위과 구성원의 직무수행 사이의 관계에 대한 가설을 검증함에 있어 방법론의 엄밀함을 추구하고자 연구모형에서 이전 경로에 해당하는 상사의 경계확장행위, 심리적 임파워먼트 변수의 효과를 모두 고려하고 분석을 시행하였다. 이들의 영향력을 통제하지 않은 채 분석을 시행했을 경우에는 주효과가 통계적으로 유의하게 나타난 것과 비교해보면($b=.28, p \leq .001$), 여러 변수들간의 상관관계가 높아 다중공선성 문제가 발생하였기 때문에 나타난 결과로 해석할 수도 있다. 따라서 구성원의 자기주도 직무변화행위가 과업성과와 관계가 없다고 단정하기는 어렵다. 추후 연구에서는 이러한 다중공선성 문제를 고려하여 보다 간결한 연구모형을 통해 해당 관계를 검증할 필요가 있다.

4. 심리적 임파워먼트의 매개효과

다음으로 본 연구의 매개효과 결과에 대해 논의해보고자 한다. 우선 가설에서 예측한 바와 같이 심리적 임파워먼트를 통한 상사의 경계확장행위와 구성원의 자기주도 직무변화행위 사이의 관계는 유의미한 것으로 나타났다. 이는 상사의 경계확장행위가 외부 자원의 확보와 조달을 통해 구성원이 개인역량을 증진시키고 풍부한 자원 제공으로 인한 업무 상황에서의 자기결정권을 인식하게 되고, 외부 환경과의 협력과 연결을 통해 전체 조직 상황 속에서의 자신의 업무환경이나 업무 그 자체에 대한 의미와 영향력을 고찰해볼 수 있는 기회를 제공함으로써 심리적 임파워먼트에 긍정적 효과를 주고 나아가 이를 통해 자기주도 직무변화행위를 증가시킬 것임을 보여주는 결과이다. Deci and Ryan (2000)의 자기결정성이론에 기반하여 이러한 메커니즘을

보여주는 본 연구는 리더의 행위가 영향력 대상인 구성원의 심리적 임파워먼트에 상당한 효과를 보일 수 있음을 밝힌 선행연구의 맥락과 일치하며(Seibert et al., 2011), 동시에 자기주도 직무변화 행위와 같은 주도적 행동의 발생조건으로 내재적 동기부여를 강조하며 심리적 임파워먼트를 언급한 선행연구(예: Spreitzer, 2008)를 뒷받침하는 실증 연구 결과를 제시한다.

한편, 가설로 설정되지는 않았지만 추가분석을 통해 심리적 임파워먼트가 상사의 경계확장행위와 구성원의 과업성과 및 조직지향 조직시민행동 사이의 관계를 설명하는 메커니즘이 될 수 있음을 확인할 수 있었다. 반면에 개인지향 조직시민행동에는 매개효과를 확인할 수 없었는데, 이는 심리적 임파워먼트와 개인지향 조직시민행동 사이에 직접적인 연관성이 나타나지 않았기 때문이다. 유의하지 않은 결과에 대해 논의하면, 본 연구에서는 심리적 임파워먼트에 관한 선행연구(예: Seibert et al., 2011)에 기반하여 임파워먼트를 경험한 개인일수록 업무 태도와 성과 관련하여 긍정적 영향이 있을 것임을 상정하였다. 그러나 분석결과는 심리적 임파워먼트를 경험한 구성원들이 개인지향 조직시민행동을 수행하려는 이유가 내재적 업무 동기가 아님을 제시하며, 이를 설명할 수 있는 다른 과정이 있어야 한다는 것을 암시하고 있다. 사회적교환이론 관점에서 살펴보면, 개인 구성원들은 상사의 경계확장행위를 일종의 도움행동으로 인식하고 이러한 상사의 지원적 행동을 경험한 뒤에 상호호혜성의 규범에 입각하여 해당 상사 혹은 동료에 대한 바람직하고 긍정적인 행동을 하게 되는 것이다(Gouldner, 1960). 또한 이러한 해석은 앞서 논의한 상사의 경계확장행위와 조직시민행동의 직접 관계에 대한 설명과 맥을 같이 한다. 이를 바탕으로 향후 연구에서는 상사의 경계확장행위와 조직시민행동의 관계를 설명함에 있어 상사지원 인식(perceived supervisor support)과 같은

사회적교환기반이론을 사용한 메커니즘에 대한 검토가 필요할 것으로 판단된다.

5. 자기주도 직무변화행위의 매개효과

상사의 경계확장행위가 구성원의 직무수행으로 연결되는 메커니즘에서 자기주도 직무변화행위의 매개효과는 과업성과 및 조직지향 조직시민행동과는 통계적으로 유의한 관계가 없었던 것에 반해, 개인지향 조직시민행동의 경우와 유의한 정적인 관계가 있는 것으로 확인되었다. 본 연구에서는 자원보존이론(Hobfoll, 1989, 2002)에 기반하여 개인이 보다 많은 자원을 획득할수록 직무수행에 할당하는 자원의 정보를 보다 자율적이고 유연하게 조절할 수 있고 직무자원을 재투자하여 새로운 자원을 구축하기 위해 더 많은 역할 내·외 행동을 하게 될 것임을 예측하였다. 하지만 본 연구의 결과를 토대로 논의하면 개인을 대상으로 하는 직무수행(개인지향 조직시민행동)의 경우와 조직 전체를 대상으로 하는 직무수행(과업성과, 조직지향 조직시민행동)의 경우에 있어 구성원의 과업행동에 각기 다른 방향성이 있는 것으로 해석할 수 있다. 사회정서적선택 이론(Socioemotional selectivity theory: Carstensen, 2006)을 바탕으로 과업행동별 결과 차이에 대한 해석을 진행해보고자 한다. 최근 들어 사회정서적선택이론을 조직생활에도 적용시키고자 조직심리학 분야에서 조직 내 미래시간전망(occupational future time perspective)이라는 개념을 활용하여 구성원들의 태도 및 행동을 설명하기 시작하였다. 이 이론에 따르면, 구성원들이 조직 내에서의 자신의 미래를 얼마나 미래지향적으로 바라보는가에 따라 추구하는 업무 목표 및 과업행동의 방향성이 달라진다(Kooij, de Lange, Jansen, & Dijkers, 2013). 구체적으로 조직 내에서 남은 기회와 시간이 많다고 인식하며 자신의 미래를 개방적으로 인식하는 경우 감정 및 현재 지향 목표보다는

지식 획득 및 미래 지향 목표를 우선 순위로 두고 직무 수행을 한다. 이와 달리 조직 내에서 남은 기회와 시간이 부족하다며 제약받는다고 인식하는 경우는 보다 감정적으로 의미있는 관계와 현재 지향적인 목표를 중요시하는 것으로 설명하고 있다.

구성원이 과업성과 혹은 조직지향 조직시민행동을 했을 경우 상대적으로 장기적 혜택(예:급여 인상, 승진)을 받게 되는 반면, 개인지향 조직시민행동의 경우에는 타인을 직접적으로 돕는 것이 긍정적인 영향을 미쳐 비교적 단기적인 혜택을 받게 된다(Joierman, Kamdar, Daniels, & Duell, 2006). 본 연구에서 개인지향 조직시민행동에 대한 상사의 경계확장행위와 그로 인한 구성원의 인지 및 행동 메커니즘만 효과가 있는 것으로 나타난 것은 사회정서적선택이론에 따르면 구성원들이 감정과 현재 지향적인 목표를 보다 중요시하여 단기의 혜택을 위한 과업행동만을 했기 때문으로 보인다. 본 연구에서 사용한 연구대상은 외부 환경과의 역동적인 커뮤니케이션을 통한 협업을 강조하는 등 상대적으로 빠른 경영환경 변화가 이루어지는 조직들로 이루어져 있다. 그에 따라 표본 특성으로 인한 구성원의 조직 내 미래시간전망(future time perspective)이 상사의 경계확장에 따른 구성원의 직무수행 메커니즘에 영향을 주면서 매개효과가 유의미하지 않았을 가능성이 있다.

다음으로 생각해볼 수 있는 매개효과가 기각된 이유는 본 연구의 연구모형상 많은 변수들을 동시에 분석하여 연구변수들 간에 높은 상관관계를 갖게 되었기 때문일 수도 있다. 하나의 종속변수에 영향을 미치는 두 개 이상의 변수들을 설정한 이중매개모형으로 인해 각 변수들의 유의성이 낮아지게 된 것이다. 실제 분석결과 연구모형의 경로에서 1차 매개변수에 해당하는 심리적 임파워먼트를 통제하지 않고 가설을 검정하였을 경우에는 모든 직무수행에 대한 간접효과가 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 그러나 본 연구에서는 보다 엄밀한

통계적 분석을 위해 심리적 임파워먼트의 효과까지 고려한 이중매개모형으로 가설검증 결과를 살펴보고자 했기에 다중공선성 문제가 발생하여 매개효과가 유의미하지 않았을 가능성이 있다. 비록 모든 직무수행행위에 대한 매개효과가설이 지지되지는 않았지만, 본 연구는 선행연구에서 하향식 리더십(top-down leadership)이 구성원의 직무수행에 영향을 미치는 과정에 있어 상향식 구성원의 행동(bottom-up employee behavior)의 역할에 대한 탐구가 필요하다는 요청(Kim & Beehr, 2018; Lichtenthaler & Fischbach, 2018)에 접근적 방식의 자기주도 직무변화행위의 속성을 나타냄으로써 최근 연구의 흐름을 뒷받침하는 실증 연구 결과를 제시하고 있다.

6. 업무관련 조절초점동기의 조절효과 및 조절된 매개효과

본 연구에서는 리더십의 상황접근적 이론에 기반하여 심리적 임파워먼트에 대한 상사의 경계확장행위와 구성원의 조절초점동기의 상호작용 효과를 예측하였다. 나아가 상황적 요인이 심리적 임파워먼트를 통한 상사의 경계확장행위와 구성원의 자기주도 직무변화행위의 관계에도 영향을 미치게 될 것을 상정하였다. 먼저 향상초점의 조절효과에 있어서 향상초점이 높은 경우 상사의 경계확장행위와 심리적 임파워먼트 사이의 정적인 관계가 강해진 반면, 향상초점이 낮은 경우에는 관계의 변화가 나타나지 않았다. 예방초점의 조절효과에 있어서는 회귀분석결과를 살펴보면 가설과는 반대로 예방초점이 높은 구성원에게서 둘 사이의 정적인 관계가 더 강하게 나타남을 확인할 수 있었으며, 구조방정식분석결과에서는 조절효과가 유의미하지 않았다. 조절초점이론의 조절적합성(regulatory fit) (Higgins, 2000) 개념은 이러한 결과에 대한 해석의 실마리를 제공해준다. 조절적합성에 따르면 조직구성원은 리더 행위 등의 업무상황과 동기적

성향이 부합할 때 보다 더 큰 가치를 지각함에 따라 업무 목표에 수반되는 과업을 더욱 중요시 여기며 긍정적인 감정과 높은 수준의 동기부여를 경험하게 된다. 향상초점이 높은 개인은 이득-무이득 관점의 업무상황에, 예방초점이 높은 개인은 손실-무손실 관점의 업무상황에 보다 민감하게 반응하는 것으로 설명하고 있다.

본 연구에서 상사의 경계확장행위는 새로운 외부자원이나 정보를 획득할 수 있고 외부와의 네트워크를 형성하게 되는 기회를 제공해주기 때문에 긍정적 결과나 이득(gain)을 얻게 되는 업무상황으로 인식될 수 있다. 따라서 향상초점이 높은 개인에게 상사가 외부와의 연결을 알선하고 외부로부터 새로운 직무자원을 획득할 수 있도록 도움을 주는 등의 행동을 한다면 해당 구성원은 이에 가치를 느끼고 과업 변화 상황에 대해 보다 민감하게 반응하며 동기부여될 가능성이 높다. 그러나 향상초점이 낮은 개인은 성취욕구가 낮고 과업상황을 변화시키고자 하는 동기가 적은 편으로 상사의 경계확장행위에 대해 크게 반응하지 않을 것이다. 즉, 향상초점이 높은 구성원이 그렇지 않은 사람에 비해 상사의 경계확장행위에 보다 조절적합성을 느끼고 동기부여되는 경향이 있다고 할 수 있다.

또다른 측면에서는 상사의 경계확장행위에 대해 업무 환경의 안정성을 확보하고 성공적으로 과업을 수행하여 부정적 결과를 피할 수 있도록 도움을 제공하는 것으로 생각할 수도 있다. 실제 경계확장행위 관련한 선행연구에서 리더가 외부의 방해요인으로부터 업무에 필요한 자원을 습득하게끔 도와주고 최근의 경영환경에서 발생하는 정보 및 변화추이를 대신 탐색해주는 등 안정적인 업무환경을 만들어주는 기능까지도 포함하는 행위로 제시한 바 있다(Druskat & Wheeler, 2003; Marrone et al., 2007). 이러한 관점에서 보면 상사의 경계확장은 구성원의 일상적인 과업 수행 시 활용해야 하는 외부자원을 조달해주는 등 업무

환경을 보호, 유지하는 행위로 이해될 수도 있다. 따라서 예방초점이 높은 구성원일수록 상사의 경계확장행위를 통해 자신의 과업을 수행하는데 필요한 외부자원과 네트워크를 조달받아 안정적인 업무를 유지하고 주어진 업무를 실수하지 않고 수행하고자 할 것이고 이로 인해 높은 수준의 동기부여를 느끼게 되는 것이라 유추할 수 있다. 반면에 예방초점이 낮은 개인은 상사의 경계확장행위에 대해 큰 유인을 느끼지 못하여 심리적 임파워먼트의 정도 변화가 나타나지 않게될 것이다. 즉, 예방초점이 높은 구성원이 그렇지 않은 경우에 비해 상사의 경계확장행위에 손실-무손실 상황으로써의 조절적합성을 느끼고 동기부여되는 경향이 있다고 할 수 있다. 한편 추가분석 과정에서 다른 접근방법론을 활용하여 예방초점의 조절효과를 검토하였을 때는 유의한 결과가 도출되지 않았는데, 이는 예방초점을 가진 개인의 경우에도 상사의 경계확장행위에 대해 이득-무이득의 상황으로 인식하고 있으며 이로 인해 조절적합성을 경험하지 못해 동기부여 수준에 영향을 미치지 않을 가능성을 제시한다. 이러한 조절효과 분석 결과를 통해 상사의 경계확장행위에 대한 보다 넓은 범주의 해석이 필요함을 주장할 수 있다. 비록 본 연구에서는 경계확장에 대해 세부적인 활동들을 구분하여 측정하지는 않았으나 다차원의 측정도구를 사용한다면 구성원의 업무 관련 조절초점동기에 따라 상사의 경계확장행위과의 상호작용 효과 패턴이 다르게 나타날 수도 있을 것이다. 예를 들어, Faraj and Yan(2009)의 측정도구에 기반하여 향상초점의 개인의 경우 상사의 경계확장(boundary spanning)과 조절적합성을, 예방초점의 개인은 경계 완화(boundary buffering) 또는 경계 강화(boundary reinforcement)와 보다 강한 조절적합성을 경험할 수도 있을 것이다. 따라서 다양한 경계확장행위의 기능을 고려하여 업무관련 조절초점동기와의 상호작용 효과를 재검토해볼 필요가 있을 것이다.

본 연구에서는 업무관련 조절초점동기의 조절된 매개효과도 살펴보았다. 향상초점은 가설에서 예측한 바와 같이 심리적 임파워먼트를 통한 상사의 경계확장행위와 자기주도 직무변화행위 사이의 강도에 영향을 미치는 것으로 나타났으나, 예방초점은 통계적으로 유의한 관계가 나타나지 않았다. 이를 통해 향상초점이 높은 구성원일수록 상사의 경계확장행위를 보다 가치있는 것으로 인식하여 심리적 임파워먼트 증가를 통해 자기주도 직무변화행위까지도 수행하는 것을 확인할 수 있었다. 본 연구는 보다 지원적인 업무 환경에서의 향상초점의 조절변수 역할을 조사함으로써 향상초점이 업무환경의 해석을 통해 후속 태도 및 행동에 영향을 미친다는 선행연구(예: Righetti et al., 2011)를 뒷받침하는 실증 연구 결과를 제시하고 있다. 즉, 향상초점이 높은 개인들은 추가적인 지식이나 정보에 더 주의를 기울이고, 기회, 성장, 발전을 위해 노력하면서 목표를 달성하기 위해 업무 환경을 통해 획득한 직무 자원을 사용하려는 동기가 강하다는 것을 보여준다(Higgins, 1997). 다음으로 예방초점이 조절된 매개효과가 없는 것으로 나타난 결과에 대해 논의하면, 본 연구에서는 조절적합성 개념에 기반하여 예방초점이 높은 개인에게 경계확장이라는 업무 상황이 주어지면 부조화를 경험하고 동기부여 수준이 낮아져 자기주도적 직무변화행위를 수행하려는 의지에 부정적인 영향이 있을 것임을 상정하였다. 하지만 예방초점을 지닌 개인의 경우 과업 유지를 선호하고 보다 보수적인 업무 성향을 나타내기 때문에 과업과 관련한 주도적 행동을 하려는 시도조차 없을 것으로 여겨진다. 또한 본 연구에서는 자기주도 직무변화행위의 긍정적 성격을 강조하기 위해 접근적 방식의 경우만 가정하였기에 가설이 기각된 것으로 해석할 수도 있다. 만약 회피적 방식의 자기주도 직무변화행위와 관한 조절된 매개효과를 검증했다면 통계적 유의성을 가질 수도 있을 것이다.

제 2 절 결론 및 시사점

본 연구는 리더(상사)가 행하는 경계확장행위의 메커니즘을 제안하고 이를 실증하였다. 리더는 조직 외부와의 연결을 통해 자원과 정보의 흐름을 규제할 수 있는 행위자로서 구성원의 직무수행을 예측하는 데 중요한 역할을 한다. 본 연구에서는 자원보존이론과 자기결정성이론을 바탕으로 직무자원 측면에서의 지원적 행위로 인한 새로운 자원 및 지식의 증가가 구성원의 내재적 동기부여와 자기주도 직무변화행위로 이어져 더 많은 자원을 얻고자 하는 과업행위를 이끌어낼 수 있음을 확인하였다. 또한, 이러한 메커니즘은 구성원의 조절초점동기에 의해 조절되는데, 리더 행위와의 조절적합성 여부에 따라 경계확장행위의 효과가 다르게 나타날 수 있음을 보여주었다. 따라서 본 연구를 통해 선행연구에서 간과하였던 리더의 경계확장행위에 대한 이해를 높일 수 있을 것이다. 아래에서는 이러한 결론을 바탕으로 본 연구의 이론 및 실무적 시사점을 정리하고자 한다.

1. 이론적 시사점

첫째, 상사가 행하는 경계확장행위에 대해 연구함으로써 외부 지향적 리더 행동을 이해하는 데 도움을 주었다. 기존의 리더십 분야에서는 구성원들을 어떻게 통제하고 지휘할 것인지 조직 내부에서 발생하는 문제들을 어떻게 해결할 것인지 등 내부지향적 관점의 연구가 주로 진행되어왔다. 그러나 점차 경영환경이 급변하고 이에 대처하기 위한 방안으로써 조직 외부와 상호교류하는 경계관리가 중요해지면서 외부지향적 행위가 부각되었고 이에 대한 논의가 지속되었다(Marrone et al., 2018; Salem et al., 2018). 이와 유사하게 경계관리 관련한 연구에서도

초창기에는 관리자의 조직 내 수직적 경계의 연결자 역할을 고려하였으나(예: Likert, 1967; Organ, 1971) 점차 수평적 조직, 애자일 조직 등으로 조직 구조가 변화함에 따라 수평적 경계 관리를 보다 중시하는 연구흐름을 보이고 있다(예: Brion et al., 2012; Druskat & Wheeler, 2003). 본 연구는 수평적 경계관리 행위자로서 리더의 역할을 제시하고 그 효과를 검증함으로써 Mintzberg(2009)와 Yukl(2012)에서 제안한 리더의 외부 지향적 역할을 실증적으로 밝혀냈다. 또한 경계확장 관련한 선행연구(예: Choi, 2002; Druskat & Wheeler, 2003; Hirst & Mann, 2004; Oh et al., 2004)에서 제안한 경계관리 행위자로서의 리더에 대한 연구 가능성을 시사하였다.

둘째, 본 연구는 상사의 경계확장행위와 구성원의 직무수행 간의 관계에 내재된 메커니즘의 일부를 실증적으로 규명함으로써 이론적으로 리더가 행하는 경계확장의 과정에 대한 이해를 높였다. 예측한 모든 매개효과가설에 대해 통계적으로 유의한 결과를 확인할 수는 없었지만, Yukl(2013)이 제시한 리더십 과정의 연구변수들 간의 인과관계 모형을 기반으로 상사의 경계확장행위와 구성원 직무수행 사이의 관계에서 심리적 임파워먼트와 자기주도적 직무변화행위의 매개효과를 검토하였다. 이는 기존 경계확장행위의 선행연구에서 한계점으로 지적되었던 메커니즘에 대한 필요를 보완하였다는 점에서 시사점을 제시한다. 본 연구의 결과는 조직행동에 관한 선행연구에서 언급되어 온 것처럼 구성원의 인지와 태도가 그들의 후속 행동의 발생과 정도를 가늠한다는 바를 토대로 동기적 요인이 행동의 주요 예측변수가 될 수 있다는 점을 제시하였다. 자기결정이론(Deci & Ryan, 2000)에서 언급한 바와 같이 내재적으로 동기부여가 된 사람들은 업무 관련한 행동에 더 많은 노력과 에너지를 쏟아붓기 때문에 자기주도 직무변화행위와 같은 주도적 행동을 수행하고 이로 인해 좋은 직무성과를 거두게 될 것임을 실증적으로 보여주었다. 추후 연구에서는 본 연구에서 제시한 매개변수 이외의 다른

태도 및 행동 변수를 제안하여 다른 매개가능성에 대한 이론적 고찰이 요구된다.

셋째, 본 연구는 자기주도 직무변화행위를 설명함에 있어 기존 연구에서 언급이 적었던 변수와의 관계를 제시함으로써 이론적 이해를 높이고자 하였다. 먼저 자기주도 직무변화행위의 결과요인으로 기존 연구에서 제시되었던 태도 변수나 역할 내 행동을 넘어 역할 외 행동을 고려했다. Demerouti et al. (2015)의 연구를 시작으로 최근 들어 자기주도 직무변화행위와 조직시민행동의 관계에 대한 연구가 시작되고 있는 추세이지만 여전히 그 관계에 대한 설명이나 실증적 근거는 부족한 실정이다. 본 연구에서는 이러한 한계점을 극복하고자 결과변수로서 역할 내 행동인 과업성과와 역할 외 행동에 해당하는 조직시민행동 두 가지 모두를 제시하고 그 관계를 검증하고자 하였다. 자기주도 직무변화행위와 조직시민행동 간의 관계가 유의한 것으로 나타났으며, 이러한 결과는 개인의 주도적 직무변화가 기존에 소유하고 있던 개인 혹은 직무 자원을 재투자하여 새로운 직무자원을 구축하고 긍정적 자아이미지를 추구하게 되면서 직무수행에 긍정적 영향을 미치게 된다는 이득 나선(gain spiral)에 관한 선행연구의 맥락과 일치한다(예: Kim & Beehr, 2018; Lin et al., 2017; Shin & Hur, in press).

또한, 자기주도 직무변화행위의 선행요인으로 Wang et al.(2016)이 제안한 상사의 효과를 실증적으로 검증하였다. 선행연구에서는 주로 개인적 특성이나 직무 특성만을 선행요인으로 고려해왔다. 그러나 최근 들어 개인의 자기주도 직무변화행위가 업무 상황에서 빈번하게 상호작용하는 사람이나 집단에 의해서도 영향을 받을 수 있다고 알려지면서 리더(상사)의 역할에 대한 논의가 전개되었다(Bizzi, 2017; Wang et al., 2016). 본 연구에서는 구체적으로 상사의 경계확장행위를 제시하면서 환경 특성으로써 리더가 구성원이 주도적 행동을 할 수

있게끔 다양한 유무형 자원을 제공해주고 동기부여시키는 역할을 수행할 수 있음을 보여주었다. 이는 자기주도 직무변화행위를 유발함에 있어 리더의 긍정적 역할을 언급한 선행연구와 맥을 같이 하며(Lichtenthaler & Fischbach, 2018; Wang et al., 2016; Wrzesniewski & Dutton, 2001), 기존 연구에서 제안한 임파워링 리더십(예: Thun & Bakker, 2018)이나 변혁적 리더십(예: Hetland, Hetland, Bakker, & Demerouti, 2018) 이외의 새로운 리더 행동 유형을 예측변수로 제시했다는 점에서 의의가 있다.

넷째, 상사의 경계확장행위의 효과가 개별 상황에 따라 다르게 나타날 것이라는 가정 하에 상사경계확장행위와 구성원의 심리적 임파워먼트 사이의 조절효과를 검토하였다. 구체적으로 개별 구성원의 특성으로서 업무관련 조절초점동기의 조절효과와 조절된 매개효과를 검토함으로써 개인의 향상초점이 상사의 경계확장행위를 어떻게 인지하고 내재적 동기부여와 주도적 행동에 영향을 주게 된다는 것을 보여주었다. 분석결과는 기존의 조절초점동기와 관련된 연구들에서 제시한 조절적합성(Higgins, 2000) 개념과 일치하며, 이는 구성원의 조절초점동기와 리더의 행동으로 인한 업무 상황 간의 적합성을 강조하며, 적합도 수준이 높을수록 더 긍정적인 업무 태도와 성과를 보일 가능성이 높음을 나타낸다. 선행연구에 따르면 조절초점동기가 업무 환경에 대한 인식과 그에 따른 구성원의 태도 및 행동에 영향을 미친다고 언급하나, 업무 환경 중 리더십 스타일과 결과변수 관계에서의 조절역할을 조사한 경우는 적은 편이다. 한 예로, De Cremer와 동료들(2009)은 자기 희생적 리더십 스타일이 예방초점과 조절적합성을 경험하기 때문에 향상초점이 높은 개인일수록 자기희생적 리더십과 친사회적 행동의 정적 관계가 더욱 강화된다는 연구결과를 제시하였다. 이를 바탕으로 본 연구에서는 개인의 조절초점동기와 리더의 상사경계확장행위와의 조절적합성 여부를 제안하며 선행연구에서의

주장을 뒷받침하고 있다. 비록 향상초점의 경우에만 유의한 조절 및 조절된 매개효과를 보이고 예방초점의 경우에는 가설과는 반대되는 조절효과를 보이거나 유의하지 않은 결과를 확인했음에도 불구하고, 상사의 경계확장행위와 구성원의 태도 및 행동 간의 관계를 파악함에 있어 구체적인 상황요인에 대한 고려가 필요함을 보여주었다. 또한 경계확장행위의 효과를 실증함에 있어 기존 연구에서 부재하였던 개인적 특성의 조절효과를 검토하였다는 점에서 이론적 시사점을 제공한다.

2. 실무적 시사점

오늘날 조직 환경에서 리더의 특정 행동이 실제로 구성원의 직무수행에 긍정적 영향을 미쳐 조직의 효과성에 이바지함을 밝혀내는 것은 매우 중요한 일이다. 이러한 실무적 요청을 기반으로 조직행동에 관한 다수의 연구에서는 구성원의 직무 수행, 구체적으로는 역할 내 행동인 과업성과와 역할 외 행동인 조직시민행동에 정적인 영향을 미치는 여러 선행요인을 검토해왔다. 본 연구는 현대의 조직 환경에서 중요성이 증대되고 있는 외부 지향적 리더의 행동이 직무수행에 어떤 영향을 미치는지 그 동기부여 메커니즘을 검증함으로써 오늘날 조직에서의 실무적 요청에 대한 응답을 주고자 노력했다. 첫째, 본 연구에서는 상사의 외부지향적 행동유형의 하나인 경계확장행위가 구성원의 주도적 행동과 직무수행을 증진시키는 것으로 나타났다. 이는 직무수행을 활성화하는데 있어 상사가 제공하는 외부 지식과 자원이 중요한 역할을 담당하고 있음을 암시한다. 따라서 조직 차원에서 효과적인 리더 행위로써 경계확장행위를 인식하고 이를 위한 리더십 개발 프로그램을 제공하는 것이 필요하다. 특히 경영환경의 불확실성을 극복하기 위한 방안으로 조직 내부 관리뿐만 아니라 외부 관리도

중요시되면서 경계확장 개념을 이해하고 이를 권장하는 조직 분위기를 조성하는 것이 중요할 것이다.

둘째, 본 연구에서 검증된 심리적 임파워먼트에 대한 상사의 경계확장행위와 구성원의 업무 관련 조절초점동기의 상호작용 결과를 바탕으로 업무상황과 구성원의 조절초점 유형 간 조절적합성의 중요성을 제시할 수 있다. 이로부터 구성원의 인지적, 심리적 태도를 이끌어내기 위한 조직 차원의 노력과 관련한 시사점을 이끌어낼 수 있다. 관리자가 직무배치나 팀 개편을 단행할 때 구성원이 리더의 행동을 비롯한 업무 환경과의 부적합을 인식하게 되면 동기부여가 저하될 수 있고 이로 인해 업무성과도 나빠질 가능성이 있다. 따라서 조직에서 인사관리정책을 입안함에 있어 개인의 조절초점동기 유형을 고려했을 때 구성원의 잠재적 능력 발휘를 극대화할 수 있을 것이며, 개인의 입장에서는 직무수행에 따른 만족과 내재적 동기를 높일 수 있게 된다. 마찬가지로 상사가 경계확장행위를 하는 경우에 있어서도 구성원의 조절초점동기 양상에 따라 향상초점이 강한 개인들에게는 새로운 외부자원과 정보를 제공하고 이에 대한 자율적 권한과 함께 그에 상응하는 책임을 요구하는 업무에 배치시킴으로써 그들의 성장지향적 측면을 강화하여 심리적 임파워먼트를 증가시키면 이로부터 조직 차원의 성과 향상 등 긍정적 효과를 제고할 수 있을 것이다. 반면, 예방초점이 강한 개인들에게는 업무 팀을 보호하고 팀 내 자원유출을 방지하는 활동 위주로 경계확장행위를 수행함과 동시에 상대적으로 좁은 영역에서 높은 정확성을 요구하는 직무나 안정성이 강하게 요구되는 직무에 매치시킴으로써 안정적인 업무 환경을 추구하는 개인의 직무만족 및 내적동기를 향상시켜야 할 것이다. 추후 연구에서는 본 연구에서 고려한 구성원의 조절초점동기 이외에 구성원의 태도 및 행동에 영향을 미칠 수 있는 다양한 요인들을 고려한 심도 있는 연구가 요구된다.

제 3 절 연구의 한계점 및 추후 연구과제

다음으로는 본 연구의 한계점과 향후 연구과제에 대해 논의하고자 한다. 첫째, 본 연구에서는 특정 변수들 사이의 관계에 대해 파악하고 동일방법편의와 관련된 이슈를 해결하고자 두 번의 시점에 걸쳐 동일한 응답자를 대상으로 상사-구성원 일대일응답의 자료를 수집하였다(two-wave survey design). 측정 간격으로 인해 내적 타당도가 훼손되는 시험 효과(testing effect)의 가능성을 최소화시키고자 1차 설문과 2차 설문 사이에 3~4주의 시차를 두고 설문을 진행하였다. 그러나 여전히 인과관계를 성립시키기 위한 요건 중 시간적 우선순위 기준을 만족시키지 못했다는 한계가 있다. 또한 설정된 변수 간 관계구조를 살펴보았을 때, 단 두 번의 설문을 바탕으로는 본 연구를 위한 완전한 종단 연구가 시행되었다고 볼 수 없다는 문제점을 지닌다. 예를 들어, 본 연구에서는 상사의 경계확장행위가 구성원이 자기주도 직무변화행위에 긍정적인 영향이 있고 이를 통해 직무수행에 영향을 미치게 될 것임을 상정하였지만, 구성원의 자기주도 직무변화행위와 직무수행이 같은 시점에 측정됨으로 인해 둘 간의 결정론적인 인과관계를 주장할 수 없기 때문이다. 따라서 향후 연구에서는 보다 충분한 시간 간격을 두고 최소 3번 이상의 멀티웨이브(multi-wave) 종단연구 혹은 실험설계를 통해 인과관계를 명확히 밝힐 필요가 있을 것이다.

둘째, 본 연구에서는 상사의 경계확장행위가 자기주도적 직무변화행위를 통해 구성원의 직무수행과 관계를 형성함을 제시한 매개가설이 일부 종속변수의 경우에만 지지되었다. 이는 앞선 논의에서도 언급한 바와 같이 이론적 해석이 가능할 수도 있으나, 이중매개모형의 특성상 연구변수들 간의 상관관계가 높아 다중공선성 문제가 발생했기 때문일 수 있다. 따라서 결론적으로 자기주도

직무변화행위가 상사의 경계확장행위와 구성원의 직무수행의 관계를 매개하지 않는다고 선불리 단정하기는 어렵다. 추후 연구에서는 이러한 다중공선성 문제를 고려하여 연구모형을 재설정할 필요가 있다.

셋째, 구성원의 다양한 직무관련 행동에 대한 상사의 경계확장행위의 영향력을 살펴볼 필요가 있다. 본 연구에서는 대표적 성과변수인 과업성과와 조직시민행동을 가지고 연구를 수행하였으나 실무에서는 이 외에도 중요하게 다루어져야 할 여러 성과항목들이 존재한다. 대표적으로 구성원의 창의성(creativity) 혹은 혁신적 성과(innovation), 구성원들 간의 지식공유(knowledge sharing) 등에 미치는 상사의 경계확장행위의 효과는 향후 주요한 연구 분야가 될 것이다. 다양한 구성원의 직무행동에 대한 검토는 상사가 행하는 경계확장행위의 효과성을 포괄적으로 이해할 수 있게끔 도와주고 실무적으로도 효과적인 리더십의 방안으로써 경계확장행위를 제시하는 데 기여할 것이다.

넷째, 자기주도적 직무행위 개념과 측정도구에 대한 추가적인 검증이 요구된다. 본 연구에서는 자기주도적 직무행위의 개념적 통합화를 시도했다는 평가를 받고 있는 최신구분체계인 접근(approach) 및 회피(avoidance)적 자기주도 직무변화행위를 사용하였고, 더불어 외부환경으로부터 새로운 자원을 획득할 수 있도록 기회를 제공하는 경계확장행위의 주요 기능을 고려하여 자원 중심의 직무변화행위에만 초점을 두고 연구를 진행하였다. 보다 구체적으로 최대한 연구 목적에 특화된 자기주도 직무변화행위 개념을 도입하고자 Bruning and Campion(2018)의 자원 크래프팅(resource crafting)의 접근적 방식을 활용하였다. 하지만 자기주도적 직무행위와 관련하여서는 본 연구에서 활용한 연구 관점 이외에도 다양한 형태의 개념화가 이루어져 연구자에 따라 직무 크래프팅(task crafting), 기술 크래프팅(skill crafting), 과업 경계 변화(changing task boundaries) 등으로 세분화되어 연구되고 있다(예: Bindl

et al., 2019; Wrzesniewski & Dutton, 2001). 이에 따라 다른 구분체계에 기인한 자기주도 직무변화행위를 바탕으로도 동일한 연구 결과를 얻을 수 있을지에 대한 추가 검증이 요구된다. 나아가 본 연구에서 활용한 구분체계가 적합했는지를 파악함과 동시에 경계확장행위와 관련된 자기주도 직무변화행위를 개발하는 연구도 제언한다.

다섯째, 본 연구에서는 상사가 행하는 경계확장활동의 효과를 증진 또는 억제하는 상황요인으로 하나의 조절변수를 상정하였으나, 보다 다양한 측면에서 조절변수에 대한 검토가 이루어질 필요가 있다. 예를 들어, 동일한 행위를 행하더라도 그 시점에 있어 상사와 구성원간의 관계가 우호적인지 비우호적인지에 따라 행위의 효과가 다르게 나타날 수 있기에 리더멤버교환관계(LMX)와 같은 변수도 고려해볼 수 있을 것이다. 또한 구성원이 인지하는 상사의 능력이나 권력, 구체적으로 리더의 직무성과 혹은 전문가적 권력 등이 높은 경우 경계확장행위의 효과성에 어떠한 영향이 있을 것인지에 대한 검토는 리더의 행동과 능력, 권력 간의 상호작용을 검증한다는 측면에서 의미가 있을 것이다. 그 외에도 구성원이 인지하는 직무자율성의 정도가 높은 경우에 상사가 경계확장행위를 하면 업무 자원에 인식하는 긍정적 효과는 더 커질 수 있는 반면에, 업무 일상화(routinization) 정도가 높은 경우에는 상사가 제공하는 새로운 외부 자원이나 연결에 대해 유효성을 느끼지 못하기에 경계확장행위의 긍정적 효과가 완화될 것으로 예측되는 등 업무상황으로 인한 조절효과도 고려해볼 수 있을 것이다. 따라서 추후 연구에서 상사의 경계확장활동과 구성원의 태도 및 행동 간의 관계를 조절하는 다양한 상황요인들을 함께 분석하여 실제 조직상황에의 적용 가능성을 높일 필요가 있을 것이다.

마지막으로, 본 연구는 외부 환경과의 역동적인 커뮤니케이션을 통한 협업을 강조하는 등 상사의 경계확장행위가 활발히 이루어질 수

있는 조직문화를 지니고 있는 조직의 구성원들을 대상으로 데이터를 수집하여 가설을 검증하였다. 따라서 본 연구결과를 일반화하는 데 있어 상대적으로 수직적 조직문화의 특성이 강한 조직 구성원들의 응답과는 차이가 있을 가능성을 염두에 두어야 한다. 예를 들어 사조직에 비해 조직 내 모든 규정이 상위 기관의 감시와 감독을 받아야하는 공기업이나 준정부기관 조직은 환경 변화에 빠르게 대응하는 것이 어렵다. 이러한 조직 특성의 차이는 업무 환경의 차이를 가져올 수 있고, 결과적으로는 상사의 경계확장에 대한 구성원의 인식 및 자기주도적 행동을 수행하는 정도의 차이를 가져오게 될 것이다. 따라서 추후 연구에서는 보다 다양한 산업군을 포함하여 많은 자료를 모으거나 조직의 특성 차이를 반영한 연구가 수행되어야 할 것이다.

이상에서 언급한 본 연구의 한계점을 극복하고 관련된 후속 연구를 이어간다면 상사의 경계확장행위에 관한 전반적인 이해를 증진시키는데 기여할 뿐만 아니라 구체적인 행동 효력을 요구하는 실무에도 도움을 줄 수 있을 것으로 기대된다.

참고 문헌

- 강혜선, 서배배, & 구자숙. (2015). 잡 크래프팅의 선행요인과 일 관련 결과에 대하여: 자발적 직무변화의 통합적 모형. *노동정책연구*, 15(3), 29-61.
- 김동산, 백기복, & 김보영. (2014). 이슈리더십과 성과 간의 관계에 대한 심리적 임파워먼트의 매개효과검증. *인사조직연구*, 22(3), 99-136.
- 김성용, 김현근, & 안성익. (2018). 구성원의 상사후원인식에 따른 자기주도 직무설계 (Job Crafting) 행위가 조직시민행동에 미치는 영향. *대한경영학회지*, 31(7), 1409-1428.
- 김성용, 배성현, 김현근, & 안성익. (2016). 혁신행동에 대한 자기주도직무설계 (Job Crafting) 행위의 효과-직무열의의 매개효과를 중심으로. *인적자원관리연구*, 23(5), 1-26.
- 박원우. (1998). *임파워먼트 실천 매뉴얼*. 서울: 시그마컨설팅그룹.
- 송정수, & 양필석. (2008). 조직공정성과 혁신행동간의 관계에 대한 심리적 임파워먼트의 매개효과. *인적자원관리연구*, 15(3), 63-87.
- 유태용, & 이채령. (2016). 성격이 과업수행과 적응수행에 미치는 영향: 직무가공 (job crafting) 의 매개효과와 리더 임파워링 행동의 조절효과. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 29(4), 607-630.
- 한나영, & 김영조. (2011). 심리적 임파워먼트와 조직시민행동의 관계에 대한 성취욕구의 조절효과 검증: 부산지역 특급호텔 종사자를 중심으로. *인사조직연구*, 19(1), 185-226.
- 홍아정, & 조운성. (2018). 임파워링 리더십, 잡 크래프팅, 조직몰입, 직무배태성 간 구조적 관계. *HRD 연구 (구 인력개발연구)*, 20(2), 51-85.
- Adams, J. S. (1980). Interorganizational processes and organization boundary activities. In B. Staw, & L. L. Cummings(Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 2, pp. 321-355). Greenwich, CT: JAI Press.

- Aiken, L. S., & West, S. G. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Aldrich, H., & Herker, D. (1977). Boundary spanning roles and organization structure. *Academy of Management Review*, 2(2), 217-230.
- Allen, T. J. (1984). *Managing the flow of technology*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Ancona, D. G. (1990). Outward bound: Strategies for team survival in an organization. *Academy of Management Journal*, 33(2), 334-365.
- Ancona, D. G. (2012). Sensemaking: Framing and acting in the unknown. In S. Snook, N. Nohria, & R. Kuhrana (Eds.). *The handbook for teaching leadership: Knowing, doing, and being* (pp. 3-19). Thousand Okas, CA: Sage.
- Ancona, D. G., & Caldwell, D. F. (1988). Beyond task and maintenance: Defining external functions in groups. *Group & Organization Studies*, 13(4), 468-494.
- Ancona, D. G., & Caldwell, D. F. (1990). Beyond boundary spanning: Managing external dependence in product development teams. *The Journal of High Technology Management Research*, 1(2), 119-135.
- Ancona, D. G., & Caldwell, D. F. (1992a). Demography and design: Predictors of new product team performance. *Organization Science*, 3(3), 321-341.
- Ancona, D. G., & Caldwell, D. F. (1992b). Bridging the boundary: External activity and performance in organizational teams. *Administrative Science Quarterly*, 37(4), 634-665.
- Ancona, D. G., & Caldwell, D. F. (2007). Improving the performance of new product teams. *Research-Technology Management*, 50(5), 37-43.
- Azambuja, R., & Islam, G. (2019). Working at the boundaries: Middle managerial work as a source of emancipation and alienation. *Human Relations*, 72(3), 534-564.
- Bagozzi, R. P., & Edwards, J. R. (1998). A general approach for representing constructs in organizational research. *Organizational Research Methods*, 1(1), 45-87.

- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273-285.
- Bakker, A. B., Tims, M., & Derks, D. (2012). Proactive personality and job performance: The role of job crafting and work engagement. *Human Relations*, 65(10), 1359-1378.
- Baldwin, T. T., Bedell, M. D., & Johnson, J. L. (1997). The social fabric of a team-based MBA program: Network effects on student satisfaction and performance. *Academy of Management Journal*, 40(6), 1369-1397.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(2), 191-215.
- Barrett, M., Oborn, E., Orlikowski, W. J., & Yates, J. (2012). Reconfiguring boundary relations: Robotic innovations in pharmacy work. *Organization Science*, 23(5), 1448-1466.
- Bartel, C. A. (2001). Social comparisons in boundary-spanning work: Effects of community outreach on members' organizational identity and identification. *Administrative Science Quarterly*, 46(3), 379-413.
- Benjamin, L., & Flynn, F. J. (2006). Leadership style and regulatory mode: Value from fit? *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 100(2), 216-230.
- Berg, J. M., Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2010). Perceiving and responding to challenges in job crafting at different ranks: When proactivity requires adaptivity. *Journal of Organizational Behavior*, 31(2-3), 158–186.
- Bettencourt, L. A., & Brown, S. W. (2003). Role stressors and customer-oriented boundary-spanning behaviors in service organizations. *Journal of Academy of Marketing Science*, 31(4), 394-408.
- Bindl, U. K., Unsworth, K. L., Gibson, C. B., & Stride, C. B. (2019). Job crafting revisited: Implications of an extended framework for active changes at

- work. *Journal of Applied Psychology*, 104(5), 605-628.
- Bipp, T., & Demerouti, E. (2015). Which employees craft their jobs and how? Basic dimensions of personality and employees' job crafting behavior. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 88(4), 631-655.
- Bizzi, L. (2017). Network characteristics: When an individual's job crafting depends on the jobs of others. *Human Relations*, 70(4), 436-460.
- Brion, S., Chauvet, V., Chollet, B., & Mothe, C. (2012). Project leaders as boundary spanners: Relational antecedents and performance outcomes. *International Journal of Project Management*, 30(6), 708-722.
- Brockner, J., & Higgins, E. T. (2001). Regulatory focus theory: Implications for the study of emotions at work. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(1), 35-66.
- Brown, J. S. & Duguid, P. (1998). Organizing knowledge. *California Management Review*, 40(3), 90-111.
- Bruning, P. F., & Campion, M. A. (2018). A role-resource approach-avoidance model of job crafting: A multimethod integration and extension of job crafting theory. *Academy of Management Journal*, 61(2), 499-522.
- Byron, K., Peterson, S. J., Zhang, Z., & LePine, J. A. (2018). Realizing challenges and guarding against threats: Interactive effects of regulatory focus and stress on performance. *Journal of Management*, 44(8), 3011-3037.
- Carlile, P. R. (2002). A pragmatic view of knowledge and boundaries: Boundary objects in new product development. *Organization Science*, 13(4), 442-455.
- Carlile, P. R. (2004). Transferring, translating, and transforming: An integrative framework for managing knowledge across boundaries. *Organization Science*, 15(5), 555-568.
- Choi, J. N. (2002). External activities and team effectiveness: Review and theoretical

- development. *Small Group Research*, 33(2), 181-208.
- Combs, J. G. (2010). Big samples and small effects: Let's not trade relevance and rigor for power. *Academy of Management Journal*, 53(1), 9-13.
- Conger, J. A. & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Journal*, 13(3), 471-482.
- Crant, J. M. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of Management*, 26(3), 435-462.
- Cross, R. L., & Cummings, J. N. (2004). Tie and network correlates of individual performance in knowledge-intensive work. *Academy of Management Journal*, 47(6), 928-937.
- Cross, R. L., Ernst, C., & Pasmore, B. (2013). A bridge too far? How boundary spanning networks drive organizational change and effectiveness. *Organizational Dynamics*, 42(2), 81-91.
- Cross, R. L., Yan, A., & Louis, M. R. (2000). Boundary activities in "boundaryless" organizations: A case study of a transformation to a team-based structure. *Human Relations*, 53(6), 841-868.
- Cummings, J. N., & Cross, R. (2003). Structural properties of work groups and their consequences for performance. *Social Networks*, 25(3), 197-210.
- Daft, R. C. (2010). *Organizational theory and design* (10th ed.). Mason, OH: South-Western Cengage Learning.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum Press.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.
- de Vries, T. A., Walter, F., van der Vegt, G. S., & Essens, P. J. (2014). Antecedents of

- individuals' interteam coordination: Broad functional experiences as a mixed blessing. *Academy of Management Journal*, 57(5), 1334-1359.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., & Gevers, J. M. (2015). Job crafting and extra-role behavior: The role of work engagement and flourishing. *Journal of Vocational Behavior*, 91, 87-96.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512.
- Dollinger, M. J. (1984). Environmental boundary spanning and information processing effects on organizational performance. *Academy of Management Journal*, 27(2), 351-368.
- Druskat, V. U., & Wheeler, J. V. (2003). Managing from the boundary: The effective leadership of self-managing work teams. *Academy of Management Journal*, 46(4), 435-457.
- Dust, S. B., Resick, C. J., & Mawritz, M. B. (2014). Transformational leadership, psychological empowerment, and the moderating role of mechanistic-organic contexts. *Journal of Organizational Behavior*, 35(3), 413-433.
- Edmondson, A. C. (2003). Speaking up in the operating room: How team leaders promote learning in interdisciplinary action teams. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1419-1452.
- Edmondson, A. C., & Harvey, J. F. (2018). Cross-boundary teaming for innovation: Integrating research on teams and knowledge in organizations. *Human Resource Management Review*, 28(4), 347-360.
- Ergeneli, A., Sag, G., Ari, I., & Metin, S. (2007). Psychological empowerment and its relationship to trust in immediate managers. *Journal of Business Research*, 60(1), 41-56.

- Ernst, C., & Chrobot-Mason, D. (2011). Flat world, hard boundaries: How to lead across them. *MIT Sloan Management Review*, 52(3), 81-88.
- Ernst, C., & Yip, J. (2009). Boundary-spanning leadership: Tactics to bridge social identity groups in organizations. In T. L. Pittinsky (Ed.), *Crossing the divide: Intergroup leadership in a world of difference* (pp. 87-100). Boston: Harvard Business Press.
- Faraj, S., & Yan, A. (2009). Boundary work in knowledge teams. *Journal of Applied Psychology*, 94(3), 604-617.
- Ferris, D. L., Johnson, R. E., Rosen, C. C., Djurdjevic, E., Chang, C. H., & Tan, J. A. (2013). When is success not satisfying? Integrating regulatory focus and approach/avoidance motivation theories to explain the relation between core self-evaluation and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 98(2), 342-353.
- Fiedler, F. E. (1964). A contingency model of leadership effectiveness. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (pp. 149-190). New York: Academic Press.
- Finstad, K. (2010). Response interpolation and scale sensitivity: Evidence against 5-point scales. *Journal of Usability Studies*, 5(3), 104-110.
- Förster, J., Higgins, E. T., & Idson, L. C. (1998). Approach and avoidance strength during goal attainment: Regulatory focus and the “goal looms larger” effect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 75(5), 1115-1131.
- Friedman, R. A., & Podolny, J. (1992). Differentiation of boundary spanning roles: Labor negotiations and implications for role conflict. *Administrative Science Quarterly*, 37(1), 28-47.
- Gamache, D. L., McNamara, G., Mannor, M. J., & Johnson, R. E. (2015). Motivated to acquire? The impact of CEO focus and firm acquisitions. *Academy of Management Journal*, 58(4), 1261-1282.

- Gladstein, D. L. (1984). Groups in context: A model of task group effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 29(4), 499-517.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161-178.
- Grant, A. M., & Parker, S. K. (2009). 7 redesigning work design theories: The rise of relational and proactive perspectives. *Academy of Management Annals*, 3(1), 317-375.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. San Francisco: Addison-Wesley Publishers.
- Halbesleben, J. R., & Wheeler, A. R. (2015). To invest or not? The role of coworker support and trust in daily reciprocal gain spirals of helping behavior. *Journal of Management*, 41(6), 1628-1650.
- Hansen, M. T. (1999). The search-transfer problem: The role of weak ties in sharing knowledge across organization subunits. *Administrative Science Quarterly*, 44(1), 82-111.
- Hansen, M. T. (2002). Knowledge networks: Explaining effective knowledge sharing in multiunit companies. *Organization Science*, 13(3), 232-248.
- Hansen, M. T., Mors, M. L., & Lovas, B. (2005). Knowledge sharing in organizations: Multiple networks, multiple phases. *Academy of Management Journal*, 48(5), 776-793.
- Harju, L. K., Schaufeli, W. B., & Hakanen, J. J. (2018). A multilevel study on servant leadership, job boredom and job crafting. *Journal of Managerial Psychology*, 33(1), 2-14.
- Hetland, J., Hetland, H., Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2018). Daily transformational leadership and employee job crafting: The role of promotion focus. *European Management Journal*, 36(6), 746-756.

- Higgins, E. T. (1997). Beyond pleasure and pain. *American Psychologist*, 52(12), 1280–1300.
- Higgins, E. T. (1998). Promotion and prevention: Regulatory focus as a motivational principle. In M. P. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 30, pp. 1-46). New York: Academic Press.
- Higgins, E. T. (2000). Making a good decision: Value from fit. *American Psychologist*, 55(11), 1217-1230.
- Higgins, E. T., Idson, L. C., Freitas, A. L., Spiegel, S., & Molden, D. C. (2003). Transfer of value from fit. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(6), 1140-1153.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513-524.
- Hobfoll, S. E. (2002). Social and psychological resources and adaptation. *Review of General Psychology*, 6(4), 307-324.
- Hirst, G., & Mann, L. (2004). A model of R&D leadership and team communication: The relationship with project performance. *R&D Management*, 34(2), 147-160.
- Huang, Y., Luo, Y., Liu, Y., & Yang, Q. (2016). An investigation of interpersonal ties in interorganizational exchanges in emerging markets: A boundary-spanning perspective. *Journal of Management*, 42(6), 1557-1587.
- Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007). Integrating motivational, social, and contextual work design features: A meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature. *Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1332-1356.
- Johnson, K. L., & Duxbury, L. (2010). The view from the field: A case study of the expatriate boundary-spanning role. *Journal of World Business*, 45(1), 29-40.
- Joireman, J., Kamdar, D., Daniels, D., & Duell, B. (2006). Good citizens to the end? It

- depends: Empathy and concern with future consequences moderate the impact of a short-term time horizon on organizational citizenship behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1307-1320.
- Joshi, A., Pandey, N., & Han, G. (2009). Bracketing team boundary spanning: An examination of task-based, team-level, and contextual antecedents. *Journal of Organizational Behavior*, 30(6), 731-759.
- Kane, A. A., & Levina, N. (2017). 'Am I still one of them?': Bicultural immigrant managers navigating social identity threats when spanning global boundaries. *Journal of Management Studies*, 54(4), 540-577.
- Kanter, R. M. (1977). *Men and women of the corporation*. New York: Basic Books.
- Kanter, R. M. (1983). *The change masters*. New York: Simon & Schuster.
- Kaplan, S., Milde, J., & Cowan, R. S. (2017). Symbiont practices in boundary spanning: Bridging the cognitive and political divides in interdisciplinary research. *Academy of Management Journal*, 60(4), 1387-1414.
- Katz, D., & Kahn, R. (1978). *The social psychology of organizations*. New York: Wiley.
- Katz, R., & Tushman, M. L. (1979). Communication patterns, project performance, and task characteristics: An empirical evaluation and integration in an R&D setting. *Organizational Behavior and Human Performance*, 23(2), 139-162.
- Katz, R., & Tushman, M. L. (1981). An investigation into the managerial roles and career paths of gatekeepers and project supervisors in a major R&D facility. *R&D Management*, 11(3), 103-110.
- Katz, R., & Tushman, M. L. (1983). A longitudinal study of the effects of boundary spanning supervision on turnover and promotion in research and development. *Academy of Management Journal*, 26(3), 437-456.
- Keller, R. T. (2001). Cross-functional project groups in research and new product development: Diversity, communications, job stress, and outcomes. *Academy of*

- Management Journal*, 44(3), 547-555.
- Kim, M., & Beehr, T. A. (2018). Can empowering leaders affect subordinates' well-being and careers because they encourage subordinates' job crafting behaviors? *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 25(2), 184-196.
- Koberg, C. S., Boss, R. W., Senjem, J. C., & Goodman, E. A. (1999). Antecedents and outcomes of empowerment: Empirical evidence from the health care industry. *Group & Organization Management*, 24(1), 71-91.
- Kooij, D. T., de Lange, A. H., Jansen, P. G., & Dijkers, J. S. (2013). Beyond chronological age. Examining perceived future time and subjective health as age-related mediators in relation to work-related motivations and well-being. *Work & Stress*, 27(1), 88-105.
- Korschun, D. (2015). Boundary-spanning employees and relationships with external stakeholders: A social identity approach. *Academy of Management Review*, 40(4), 611-629.
- Krainer, M. L., Seibert, S. E., & Liden, R. C. (1999). Psychological empowerment as a multidimensional construct: A test of construct validity. *Educational and Psychological Measurement*, 59(1), 127-142.
- Kulik, C. T., Oldham, G. R., & Hackman, J. R. (1987). Work design as an approach to person-environment fit. *Journal of Vocational Behavior*, 31(3), 278-296.
- Langley, A., Lindberg, K., Mørk, B. E., Nicolini, D., Raviola, E., & Walter, L. (2019). Boundary work among groups, occupations, and organizations: From cartography to process. *Academy of Management Annals*, 13(2), 704-736.
- Lazazzara, A., Tims, M., & De Gennaro, D. (in press). The process of reinventing a job: A meta-synthesis of qualitative job crafting research. *Journal of Vocational Behavior*. Advance online publication. <http://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.01.001>
- Lee, K., & Allen, N. J. (2002). Organizational citizenship behavior and workplace

- deviance: The role of affect and cognitions. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 131-142.
- Lee, M. Y., & Edmondson, A. C. (2017). Self-managing organizations: Exploring the limits of less-hierarchical organizing. *Research in Organizational Behavior*, 37 (Supplement C), 35-58.
- LePine, J. A., & Van Dyne, L. (2001). Voice and cooperative behavior as contrasting forms of contextual performance: Evidence of differential relationships with Big Five personality characteristics and cognitive ability. *Journal of Applied Psychology*, 86(2), 325–336.
- Liao, H., Toya, K., Lepak, D. P., & Hong, Y. (2009). Do they see eye to eye? Management and employee perspectives of high-performance work systems and influence processes on service quality. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 371–391.
- Lichtenthaler, P. W., & Fischbach, A. (2018). Leadership, job crafting, and employee health and performance. *Leadership and Organization Development Journal*, 39(5), 620-632.
- Lichtenthaler, P. W., & Fischbach, A. (2019). A meta-analysis on promotion-and prevention-focused job crafting. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(1), 30-50.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., & Sparrowe, R. T. (2000). An examination of the mediating role of psychological empowerment on the relations between the job, interpersonal relationships, and work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 407-416.
- Likert, R. (1967). *The human organization: Its management and value*. New York: Mcgraw-Hill.
- Lin, B., Law, K. S., & Zhou, J. (2017). Why is underemployment related to creativity

- and OCB? A task-crafting explanation of the curvilinear moderated relations. *Academy of Management Journal*, 60(1), 156-177.
- Little, T. D., Cunningham, W. A., Shahar, G., & Widaman, K. F. (2002). To parcel or not to parcel: Exploring the question, weighing the merits. *Structural Equation Modeling*, 9(2), 151-173.
- Liu, S., Jiang, K., Chen, J., Pan, J., & Lin, X. (2018). Linking employee boundary spanning behavior to task performance: The influence of informal leader emergence and group power distance. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(12), 1879-1899.
- Lyons, P. (2008). The crafting of jobs and individual differences. *Journal of Business and Psychology*, 23(1-2), 25-36.
- Marks, M. A., Mathieu, J. E., & Zaccaro, S. J. (2001). A temporally based framework and taxonomy of team processes. *Academy of Management Review*, 26(3), 356-376.
- Marrone, J. A. (2004). *Cutting across team boundaries: Antecedents and implications of individual boundary spanning behavior within consulting teams* (Doctoral dissertation, University of Maryland, College Park, Maryland).
- Marrone, J. A. (2010). Team boundary spanning: A multilevel review of past research and proposals for the future. *Journal of Management*, 36(4), 911-940.
- Marrone, J. A., Ferraro, H. S., & Huston, T. (2018). A theoretical approach to female team leaders' boundary work choices. *Group & Organization Management*, 43(5), 825-856.
- Marrone, J. A., Tesluk, P. E., & Carson, J. B. (2007). A multi-level investigation of antecedents and consequences of team member boundary spanning behavior. *Academy of Management Journal*, 50(6), 1423-1439.
- Menon, S. T. (2001). Employee empowerment: An integrative psychological approach.

- Applied Psychology: An International Review*, 50(1), 153-180.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-98.
- Miner, A. S. (1987). Idiosyncratic jobs in formalized organizations. *Administrative Science Quarterly*, 32(3), 327-351.
- Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*. New York: Harper & Row.
- Mintzberg, H. (2009). *Managing*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Neilsen, E. (1986). Empowerment strategies: Balancing authority and responsibility. In S. Srivastha (Ed.), *Executive power* (pp. 78-110). San Francisco: Jossey-Bass.
- Nelson, R. E. (1989). The strength of strong ties: Social networks and intergroup conflict in organizations. *Academy of Management Journal*, 32(2), 377-401.
- Neubert, M. J., Kacmar, K. M., Carlson, D. S., Chonko, L. B., & Roberts, J. A. (2008). Regulatory focus as a mediator of the influence of initiating structure and servant leadership on employee behavior. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1220-1233.
- Nicholson, N. (1984). A theory of work role transitions. *Administrative Science Quarterly*, 29(2), 172-191.
- Niessen, C., Weseler, D., & Kostova, P. (2016). When and why do individuals craft their jobs? The role of individual motivation and work characteristics for job crafting. *Human Relations*, 69(6), 1287-1313.
- Nunnally, J. (1978). *Psychometric theory* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Oh, H., Chung, M., & Labianca, G. (2004). Group social capital and group effectiveness: The role of informal socializing ties. *Academy of Management Journal*, 47(6), 860-875.
- Oldham, G. R., & Hackman, J. R. (2010). Not what it was and not what it will be: The future of job design research. *Journal of Organizational Behavior*, 31(2-3), 463-

- Organ, D. W. (1971). Linking pins between organizations and environment: Individuals do the interacting. *Business Horizons*, 14(6), 73-80.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Parker, S. K., Bindl, U. K., & Strauss, K. (2010). Making things happen: A model of proactive motivation. *Journal of Management*, 36(4), 827-856.
- Petrou, P., Demerouti, E., & Schaufeli, W. (2018). Crafting the change: The role of employee job crafting behaviors for successful organizational change. *Journal of Management*, 44(5), 1766-1792.
- Preacher, K. J., Rucker, D. D., & Hayes, A. F. (2007). Addressing moderated mediation hypotheses: Theory, methods, and prescriptions. *Multivariate Behavioral Research*, 42(1), 185-227.
- Ratcheva, V. (2009). Integrating diverse knowledge through boundary spanning processes—The case of multidisciplinary project teams. *International Journal of Project Management*, 27(3), 206-215.
- Reagans, R., & Zuckerman, E. W. (2001). Networks, diversity, and productivity: The social capital of corporate R&D teams. *Organization Science*, 12(4), 502-517.
- Reagans, R., Zuckerman, E., & McEvily, B. (2004). How to make the team: Social networks vs. demography as criteria for designing effective teams. *Administrative Science Quarterly*, 49(1), 101-133.
- Richter, A. W., West, M. A., Van Dick, R., & Dawson, J. F. (2006). Boundary spanners' identification, intergroup contact, and effective intergroup relations. *Academy of Management Journal*, 49(6), 1252-1269.
- Righetti, F., Finkenauer, C., & Rusbult, C. (2011). The benefits of interpersonal regulatory fit for individual goal pursuit. *Journal of Personality and Social*

Psychology, 101(4), 720-736.

- Roberts, M. J., & Beamish, P. W. (2017). The scaffolding activities of international returnee executives: A learning based perspective of global boundary spanning. *Journal of Management Studies*, 54(4), 511-539.
- Rosenkopf, L., & Nerkar, A. (2001). Beyond local search: Boundary-spanning, exploration, and impact in the optical disk industry. *Strategic Management Journal*, 22(4), 287-306.
- Rothaermel, F. T., Hitt, M. A., & Jobe, L. A. (2006). Balancing vertical integration and strategic outsourcing: Effects on product portfolio, product success, and firm performance. *Strategic Management Journal*, 27(11), 1033-1056.
- Rudolph, C., Katz, I., Lavigne, K., & Zacher, H. (2017). Job crafting: A meta-analysis of relationships with individual differences, job characteristics, and work outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 102, 112-138.
- Salem, M., Van Quaquebeke, N., & Besiou, M. (2018). How field office leaders drive learning and creativity in humanitarian aid: Exploring the role of boundary-spanning leadership for expatriate and local aid worker collaboration. *Journal of Organizational Behavior*, 39(5), 594-611.
- Schermuly, C. C., & Meyer, B. (2016). Good relationships at work: The effects of leader-member exchange and team-member exchange on psychological empowerment, emotional exhaustion, and depression. *Journal of Organizational Behavior*, 37(5), 673-691.
- Schotter, A. P., Mudambi, R., Doz, Y. L., & Gaur, A. (2017). Boundary spanning in global organizations. *Journal of Management Studies*, 54(4), 403-421.
- Schulz, M. (2001). The uncertain relevance of newness: Organizational learning and knowledge flows. *Academy of Management Journal*, 44(4), 661-681.
- Seibert, S. E., Silver, S. R., & Randolph, W. A. (2004). Taking empowerment to the next

- level: A multiple-level model of empowerment, performance, and satisfaction. *Academy of Management Journal*, 47(3), 332-349.
- Seibert, S. E., Wang, G., & Courtright, S. H. (2011). Antecedents and consequences of psychological and team empowerment in organizations: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 96(5), 981-1003.
- Shin, Y., & Hur, W. M. (in press). Linking flight attendants' job crafting and OCB from a JD-R perspective: A daily analysis of the mediation of job resources and demands. *Journal of Air Transport Management*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2019.101681>
- Somech, A., & Khalaili, A. (2014). Team boundary activity: Its mediating role in the relationship between structural conditions and team innovation. *Group & Organization Management*, 39(3), 274-299.
- Sparrowe, R. T., Liden, R. C., Wayne, S. J., & Kraimer, M. L. (2001). Social networks and the performance of individuals and groups. *Academy of Management Journal*, 44(2), 316-325.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465.
- Spreitzer, G. M. (1996). Social structural characteristics of psychological empowerment. *Academy of Management Journal*, 39(2), 483-504.
- Spreitzer, G. M. (2008). Taking stock: A review of more than twenty years of research on empowerment at work. In J. Barling & C. L. Cooper (Eds.), *Handbook of organizational behavior* (pp. 54-72). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Spreitzer, G. M., & Quinn, R. E. (1996). Empowering middle managers to be transformational leaders. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 32(3), 237-261.

- Spreitzer, G. M., Sutcliffe, K., Dutton, J., Sonenshein, S., & Grant, A. M. (2005). A socially embedded model of thriving at work. *Organization Science*, 16(5), 537-549.
- Stjerne, I. S., & Svejenova, S. (2016). Connecting temporary and permanent organizing: Tensions and boundary work in sequential film projects. *Organization Studies*, 37(12), 1771-1792.
- Teigland, R., & Wasko, M. M. (2003). Integrating knowledge through information trading: Examining the relationship between boundary spanning communication and individual performance. *Decision Sciences*, 34(2), 261-286.
- Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment. *Academy of Management Review*, 15(4), 666-681.
- Thompson, J. D. (1967). *Organizations in action: Social science bases of administrative theory*. New York: McGraw-Hill.
- Thun, S., & Bakker, A. B. (2018). Empowering leadership and job crafting: The role of employee optimism. *Stress and Health*, 34(4), 573-581.
- Tims, M., & Bakker, A. B. (2010). Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. *SA Journal of Industrial Psychology*, 36(2), 1-9.
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior*, 80(1), 173-186.
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2013). The impact of job crafting on job demands, job resources, and well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 18(2), 230-240.
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2015). Examining job crafting from an interpersonal perspective: Is employee job crafting related to the wellbeing of colleagues? *Applied Psychology*, 64(4), 727-753.
- Tippmann, E., Sharkey Scott, P., & Parker, A. (2017). Boundary capabilities in MNCs:

- Knowledge transformation for creative solution development. *Journal of Management Studies*, 54(4), 455-482.
- Tsai, W. (2000). Social capital, strategic relatedness and the formation of intraorganizational linkages. *Strategic Management Journal*, 21(9), 925-939.
- Tsai, W. (2001). Knowledge transfer in intraorganizational networks: Effects of network position and absorptive capacity on business unit innovation and performance. *Academy of Management Journal*, 44(5), 996-1004.
- Tsai, W. (2002). Social structure of “coopetition” within a multiunit organization: Coordination, competition, and intraorganizational knowledge sharing. *Organization Science*, 13(2), 179-190.
- Tsai, W., & Ghoshal, S. (1998). Social capital and value creation: The role of intrafirm networks. *Academy of Management Journal*, 41(4), 464-476.
- Tushman, M. L., & Katz, R. (1980). External communication and project performance: An investigation into the role of gatekeepers. *Management Science*, 26(11), 1071-1085.
- Tushman, M. L., & Scanlan, T. J. (1981). Characteristics and external orientations of boundary spanning individuals. *Academy of Management Journal*, 24(2), 83-98.
- Wallach, V. A., & Mueller, C. W. (2006). Job characteristics and organizational predictors of psychological empowerment among paraprofessionals within human service organizations: An exploratory study. *Administration in Social Work*, 30(1), 95-115.
- Wang, H. J., Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2016). A review of job crafting research: The role of leader behaviors in cultivating successful job crafters. In S. K. Parker & U. K. Bindl (Eds.), *Proactivity at work: Making things happen in organizations* (pp. 77-104). New York: Routledge.
- Weick, K. E. (2001). *Making sense of the organization*. Malden, MA: Blackwell.

- Weseler, D., & Niessen, C. (2016). How job crafting relates to task performance. *Journal of Managerial Psychology*, 31(3), 672-685.
- Wilensky, H. L. (1967). *Organizational intelligence: Knowledge and policy in government and industry*. New York: Basic Books.
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601-617.
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26(2), 179-201.
- Yan, A., & Louis, M. R. (1999). The migration of organizational functions to the work unit level: Buffering, spanning, and bringing up boundaries. *Human Relations*, 52(1), 25-47.
- Yukl, G. (2012). Effective leadership behavior: What we know and what questions need more attention. *Academy of Management Perspectives*, 26(4), 66-85.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Yun, S., Takeuchi, R., & Liu, W. (2007). Employee self-enhancement motives and job performance behaviors: Investigating the moderating effects of employee role ambiguity and managerial perceptions of employee commitment. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 745-756.
- Zenger, T. R., & Lawrence, B. S. (1989). Organizational demography: The differential effects of age and tenure distributions on technical communication. *Academy of Management Journal*, 32(2), 353-376.
- Zhang, F., & Parker, S. K. (2019). Reorienting job crafting research: A hierarchical structure of job crafting concepts and integrative review. *Journal of Organizational Behavior*, 40(2), 126-146.

<부록>

<표 30> 경계확장행위에 관한 실증 연구

구분	연구방법 및 표본	조작적 정의	독립변수	매개변수	종속변수	조절변수
Ancona (1990)	질적연구 - 미국 state education department	Outward bound activities (informing, parading, and probing)			Team performance (internal and external evaluation)	
Ancona & Caldwell (1992a)	설문조사, 질적연구	External communication	Tenure diversity, functional diversity	Internal group process, external communication	Team performance	
Ancona & Caldwell (1992b)	측정도구 개발, 인터뷰, 설문조사	External activities (ambassadorial, technical scouting, isolationist, comprehensive)	Boundary spanning activity (ambassador, task coordinator, scouting)		Team performance, frequency of communication, internal cohesion and internal task processes	
Azambuja & Islam (2019)	질적조사, 인터뷰 -중간관리자 (브라질)	Boundary subject, boundary object	Experience of boundary work		Emancipation/ alienation	
Baldwin, Bedell, & Johnson (1997)	설문조사 - MBA 학생 (미국)	Social networks (friendship, communication, and adversarial networks)	Social network: centrality, in-group preference, popularity, expansiveness		Individual & team performance, team effectiveness, shared workload, team learning, program satisfaction	

Bartel (2001)	인터뷰, 설문조사, 관찰 - 구성원 (미국)	Community outreach experience: experiences in a context outside of their org's task domain	Boundary spanning contextual cues	Collective self-esteem and organizational identification	Cooperation, work effort, and advocacy participation	
Bettencourt & Brown (2003)	척도개발, 인터뷰, 설문조사 - 구성원 (미국)	External representations, internal influence, service delivery	Role conflict, Role ambiguity	Job satisfaction, Organizational commitment	Customer-oriented boundary spanning behaviors	
Brion, Chauvet, Chollet, & Mothe (2012)	설문조사 -구성원 (프랑스)	Political support, team protection, external coordination, and information scanning.	Leader's personal network (Project leaders as boundary spanners)	Team boundary spanning	NPD knowledge acquisition, financial success	
Cross, Yan, & Louis (2000)	사례연구(은행), 인터뷰, 설문, 문서자료, 현장 관찰 - 구성원(미국)	reaching out to critical constituencies in the environment	Boundary spanning, buffering, and bring up boundaries			
Cummings & Cross (2003)	설문조사 - 구성원	Structural properties of work groups	Structural properties of work groups (group hierarchy structure, group core-periphery structure, leader structural holes)		Group performance	
de Vries, Walter, Van der Vegt, & Essens (2014)	연구 1) 설문조사 - 세미나 참가자 (미국, 독일, 네덜란드)	Inter-team coordination	Breadth of functional experience	Interpersonal cognitive complexity	Individual inter-team coordination	Organizational identification

	연구 2) 설문조사 - 독일 지방자치단체	Inter-team coordination	Breadth of functional experience	Interpersonal cognitive complexity	Team's overall level of inter-team coordination and performance	Organizational identification
Dollinger (1984)	설문조사 - 구성원 (미국)	Entrepreneur's boundary spanning as implicit strategy formulation and implementation process	Information processing capability	Boundary spanning activity	Organizational performance	
Druskat & Wheeler (2003)	질적연구, 인터뷰, 설문조사 (미국)	Team leaders' external boundary spanning activity (relating, scouting, persuading, and empowering)	Boundary spanning behavior by leader		Team effectiveness	
Edmondson (2003)	사례연구, 현장관찰, 인터뷰 - 미국	External communication, team learning processes	Supportive organizational context, team leader coaching	Team learning processes (Ease of speaking up, boundary spanning, procedure innovation)	Implementation success of new practices	
Faraj & Yan (2009)	설문조사 - 구성원 (미국)	Boundary work (spanning, buffering, and reinforcing)	Boundary work (spanning, buffering, and reinforcing)	Team psychological safety	Team performance	Task uncertainty, resource scarcity
Friedman & Podolny (1992)	관찰연구 (종단) - 미국	Not a unitary entity, but a composite entity				

Hansen (1999)	설문조사 - 구성원	Inter-unit weak ties	Tie weakness		Project completion time (transfer of knowledge between units/teams)	Non-codified knowledge
Hansen (2002)	설문조사 - 구성원	Knowledge network	Path lengths, direct relations with division in a knowledge networks		Project completion time, amount acquired knowledge	Knowledge codification level
Hansen, Mors, & Lovas (2005)	설문조사 - 구성원 (high-tech company)	Social network	Inter-subsidiary network, transfer network		Sought knowledge, search costs, transfer costs	Tacitness of knowledge
Hirst & Mann (2004)	설문조사 - 구성원 (Mining and chemical manufacturing org and government R&D orgs)	One of leader roles, team communication	Leader role performance (Boundary spanning leadership, facilitative leadership, innovator envision, directive leadership)	Team processes (team communication)	Project team performance	
Huang, Luo, Liu, & Yang (2016)	설문조사 - 구성원 (중국)	information processing, external representation	Interpersonal ties	Boundary spanning roles	Relationship quality	

Kane & Levina (2017)	인터뷰 - MNC 구성원 (인도, 동유럽 국가)	Combining the expertise and interests of collaborators separated by social boundaries: Boundary spanner- in-practice [Social identity boundaries]			Spanning cultural boundaries, Spanning knowledge-based boundaries	
Kaplan, Milde, & Cowan (2017)	질적조사 (관찰, 인터뷰, 문서 자료) - university interdisciplinary research center (미국)	Boundary spanning (take place through symbiotic practices), boundary object				
Katz & Tushman (1983)	설문조사 - 구성원	Communication and information processing activities [social identity boundaries]	Boundary spanning supervision (external communication, gatekeeper, internal liaison)		Employee turnover, promotion to managerial positions	Project characteristics (research, development, technical service), Age
Keller (2001)	설문조사 - 구성원	External team communication	Functional diversity	External/internal communication	Technical quality, budget and schedule performance, group cohesiveness	
Liu, Jiang, Chen, Pan, & Lin (2018)	설문조사(중단) - 구성원 (중국)			Informal leader emergence	Task performance	Group power distance

Marrone, Tesluk, & Carson (2007)	설문조사 - MBA (미국); consulting teams of MBA students	Boundary spanning at the individual and team level	Individual boundary spanning role, boundary spanning self-efficacy, and team external focus		Role overload, team performance, and team viability	Team external focus
Nelson (1989)	설문조사 -구성원	Inter-group network	External strong ties or internal strong ties between groups		Conflict	
Oh, Chung, and Labianca (2004)	설문조사 - 구성원 (한국)	Group social capital	Group closure conduits, inter-group bridging conduits		Group effectiveness	
Reagans & Zuckerman (2001)	설문조사 - 구성원	Inter-group network	Network density, network heterogeneity		Team productivity	
Reagans, Zuckerman, & McEvily (2004)	설문조사 - 구성원	Internal network density, external network range	Demographic diversity	team social capital (Internal network density, external network range)	Team performance	
Richter, West, Van Dick, & Dawson (2006)	설문조사 - 구성원 (영국)	Transactions with out-group members	Boundary spanners' group identification		Intergroup conflict, productivity	Organizational identification, intergroup contact
Roberts & Beamish (2017)	인터뷰 - 관리자 (한국)	Negotiation of knowledge and relationships across fields of practice; boundary spanners as active change agents				

Rosenkopf & Nerkar (2001)	U.S. Patent data	Exploration behavior (consider both organizational boundaries and technological boundaries), second-order competence	Exploration behavior (Local/internal boundary spanning/external boundary spanning/radical exploration)		Domain impact, Overall impact	
Salem, Van Quaquebeke, Besiou (2018)	설문조사 - UN 아프가니스탄 사무소, 미국 국제 개발처	Bridge function between locals and expatriates [social identity]	Boundary spanning leadership	Collaboration between groups	Field learning and creativity	Leader in-Group prototypicality
Schulz (2001)	설문조사 - 구성원 (미국, 덴마크)	Inter-unit knowledge flows	Learning processes (collecting new knowledge, codifying knowledge, combining old knowledge)		Horizontal and vertical outflows of knowledge	
Somech & Khalaili (2014)	설문조사 - 구성원 (이스라엘)	Boundary loosening, Boundary tightening	Inter-team goal interdependence, team functional heterogeneity	Boundary activities (scouting, coordinating, buffering, and bringing-up borders)	Team innovation	
Sparrow, Liden, Wayne, & Kraimer (2001)	설문조사 - 구성원	Social network	Team networks (advice network, hindrance network) centrality and density		Individual performance, group performance	

Teigland & Wasko (2003)		Information exchange	External information trading	Internal information trading	Individual creativity, general performance	
Tippmann, Scott, & Parker (2017)	설문조사 - 구성원 (MNCs: 아일랜드, 프랑스, 영국)	Connection, Knowledge transfer and transformation	MNC knowledge transformation	Opportunity formation	Solution creativity	
Tsai (2000)	설문조사 - 구성원 (food- manufacturing company 미국)	Inter-unit linkage	Unit's prior network centrality, trustworthiness, strategic relatedness		New linkage creation	Strategic relatedness
Tsai (2001)	설문조사 - 구성원 (petrochemical and food manufacturing 다국적기업)	Knowledge transfer in intra- organizational networks (Network position, absorptive capacity)			Innovation and performance	Absorptive capacity
Tsai (2002)	설문조사 - 구성원 (petrochemical industry company)	Inter-unit knowledge sharing	Formal hierarchical structure (centralization), informal lateral relations		Intra- organizational (or Inter-unit) knowledge sharing	Inter-unit competition (internal resource competition, external market competition)
Tsai & Ghoshal (1998)	설문조사 - 구성원	Inter-unit social capital	social interaction, trust and trustworthiness, and shared vision	Resource exchange and combination	Product innovation	

Tushman & Katz (1980)	설문조사 - 구성원	External communication	External communication		Project performance	Work w/ or w/o gatekeepers (boundary spanning individuals), project task characteristics (locally oriented vs. universally oriented tasks)
Tushman & Scanlan (1981)	설문조사 -R&D division (미국)	Informational boundary spanning/ internal and external communication stars				
Zenger & Lawrence (1989)	설문조사 - 구성원 (electronics company 미국)	Technical communication outside groups	Age and tenure similarity		Frequency of technical communication (inside and/or outside project groups)	

<설문 항목>

<상사용>

과업성과

1. 이 직원은 주어진 업무를 적절하게 완성한다
2. 이 직원은 맡은 업무와 책임을 이행한다
3. 이 직원은 자신에게 기대되는 과업을 수행하고 있다
4. 이 직원은 공식적으로 요구되는 업무성과를 충족시킨다
5. 이 직원은 자신의 성과 평가에 직접적으로 영향을 미치는 활동을 수행한다
6. 이 직원은 자신이 수행해야 할 업무를 소홀히 한다 ®
7. 이 직원은 요구되는 필수적인 책임과 의무를 수행하지 못한다 ®

조직시민행동

1. 이 직원은 (휴가, 결근 등) 자리를 비운 팀원의 공백을 메꾸려고 노력한다
2. 이 직원은 다른 직원들의 업무관련 문제를 돕기 위해 자신의 시간을 기꺼이 할애한다
3. 이 직원은 다른 직원들의 휴가 일정을 위해 자신의 일정을 조정해 준다
4. 이 직원은 새로 들어온 신입 직원이 정착할 수 있도록 도와준다
5. 이 직원은 어려운 업무적/개인적 환경에도 불구하고, 동료들을 진심으로 챙기고 걱정해준다
6. 이 직원은 업무와 관련된 혹은 연관 없는 문제를 지닌 동료들을 돕기 위해 자신의 시간을 포기한다
7. 이 직원은 동료들의 업무 수행을 돕는다
8. 이 직원은 동료들의 업무를 원활히 하기 위해 자신의 사유 물품을 공유한다
9. 이 직원은 조직의 이미지에 도움이 되는 역할을 수행한다
10. 이 직원은 조직 내에서 자기계발에 노력한다
11. 이 직원은 다른 이들이 조직에 대해 비난할 때 적극적으로 옹호한다
12. 이 직원은 여러 사람 앞에서 조직에 대하여 자부심을 표명한다
13. 이 직원은 조직의 기능을 향상시킬 수 있는 발전적인 아이디어를 제시한다

14. 이 직원은 조직에 대한 충성심을 나타낸다
15. 이 직원은 조직에서 발생할 수 있는 잠재적인 문제점들을 예방하고자 한다
16. 이 직원은 조직의 이미지에 대하여 걱정을 표명한다

<구성원용>

상사의 경계확장행위

1. 나의 상사는 회사 내·외부에서 업무에 필요한 정보나 자원을 확보한다
2. 나의 상사는 업무를 위해서 회사 내·외부의 관계자들에게 영향력을 행사한다
3. 나의 상사는 업무를 위해서 회사 내·외부의 주요 관계자들과 인적 네트워크를 형성한다
4. 나의 상사는 업무를 수행하는데 있어서 비공식적으로 확보한 정보나 자원을 활용한다

자기주도 직무변화행위

행동적 차원

1. 나는 새로운 지식이나 자원을 사용하여 의사 소통을 강화하려고 노력한다
2. 나는 업무 수행에 필요한 새로운 자원을 습득하고자 애쓴다
3. 나는 나의 업무 향상에 도움이 될 만한 것을 적극적으로 알아본다
4. 나는 새로운 지식이나 자원을 사용하여 업무를 수행하고자 한다
5. 나는 새로운 지식이나 자원을 사용하여 업무를 구조화하려고 노력한다

인지적 차원

1. 나는 업무를 하는데 나무보다는 숲을 보려고 한다
2. 나는 내 업무가 조직 목표에 어떻게 기여하는지 생각한다
3. 나는 내 업무를 새로운 관점에서 바라보려고 고민한다
4. 나는 내 업무가 사회에 어떻게 기여하는지 생각한다

업무 관련 조절초점

향상초점

1. 직장에서의 나의 목표는 직무에서 나의 잠재력을 최대한 발휘하는 것이다
2. 나는 업무 상황에서 발생하는 성공적인 경험에 집중하는 편이다
3. 일반적으로 나는 업무의 긍정적인 측면에 대해 생각하는 경향이 있다
4. 나는 내 직무를 나의 희망, 소망, 및 열망을 달성할 수 있는 수단으로 본다
5. 나는 나의 직무가 가져올 수 있는 긍정적인 결과에 대해 생각하는 편이다
6. 나는 업무 상 많은 일을 해냈을 때 행복하다

예방초점

1. 나는 업무 상황에서 발생하는 실패 경험에 집중하는 편이다
2. 나는 직장에서 발생하는 부정적인 결과를 막지 못하는 것이 두렵다
3. 일반적으로 나는 업무의 부정적인 측면에 대해 생각하는 경향이 있다
4. 나는 직장에서의 책임을 다하지 못할 때 불안하다
5. 나는 실직과 관련된 부정적인 결과에 대해 생각한다
6. 나는 때때로 직장에서 불안을 느낀다

심리적 임파워먼트

1. 나는 나의 업무 수행 역량에 대해 자신감을 가지고 있다
2. 나의 업무 활동은 나에게 있어 매우 중요하다
3. 나는 업무수행 방법 결정에 있어 상당한 자율성을 가지고 있다
4. 우리 부서에서 나의 영향력은 큰 편이다
5. 나의 업무와 관련 활동은 나에게 의미가 있다
6. 나는 부서에서 일어나는 일에 대해 상당한 통제력(권한)을 가지고 있다
7. 나는 업무를 수행하는 방법에 대해 스스로 결정할 수 있다
8. 나는 업무수행에 있어 독립성과 자율성을 가지고 있다
9. 나는 업무에 필요한 기술을 터득하고 있다
10. 나의 업무 활동은 나에게 의미가 있다
11. 나는 부서 내 업무처리 결정에 있어 상당한 영향력을 갖는다
12. 나는 나의 업무수행 능력에 대해 스스로 확신한다

Abstract

A study on the relationship between leader's boundary spanning behavior and job performance behavior: Examining the roles of psychological empowerment and job crafting

Lee, Jihye

Department of business administration

The Graduate School

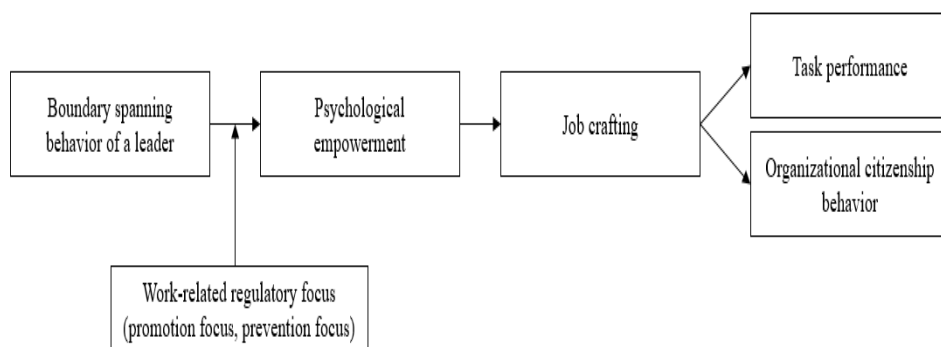
Seoul National University

Due to the rapidly changing management environment, organizations and members are always in uncertain situations. This phenomenon drives organizational leaders to develop scenarios as a way of addressing uncertain futures articulately and measures aimed at strengthening internal core competency as part of their strategies. However, keeping all resources and information required to cope with the changing business environment within organizations became impossible, calling for further interaction with the external environment beyond organizational boundaries. Accordingly, leaders' behavioral role in bridging internal members responsible for

organizational performance with the external environment receives growing attention, and the need for such leadership is increasing. In light of this, the present study explores the boundary spanning behavior as a type of action desired. Furthermore, this study aims to verify how the boundary spanning behaviors of a leader will affect the job performance of members in modern organizations where performance and prosperity are critical. Investigating the effect of boundary spanning behavior is significant. It can provide an answer to how securing new knowledge and resources from inside and outside of the organization, and utilizing them is related to the growth of individual members and organizations. Therefore, this study examines the relationship between a leader's boundary spanning behavior and employee job performance and the factors that mediate or moderate such relations.

Among previous studies, empirical investigation into the specific role of leaders involved in spanning organizational boundaries is still lacking. Given that individual work experience, competence, and social network are considered necessary for boundary spanners, research on the effect of a leader's boundary spanning behavior will fill theoretical gaps and provide practically useful guidance regarding organizational boundary spanning. Furthermore, to understand the relationship between a leader's boundary spanning behavior and its consequences, the present study examines the underlying mechanisms and situational factors among these relationships. Specifically, this study will examine the mediating effect of job crafting and psychological empowerment and examine the moderating effect of employee work-related regulatory focus as specific situation factors. This research shows that the relationship between leader boundary-spanning behavior and employee job performance will be understood, and the practical applicability will be enhanced. The current research model is depicted as follows.

Data were collected using questionnaires distributed to employees and their direct supervisors located in South Korea. A total of 234 employees-supervisor dyads were used for the statistical analysis. At first wave, employees rated a leader's boundary spanning, psychological empowerment, and work-related regulatory focus. At the second wave, employees rated job crafting, and supervisors rated employees' job performance behaviors.



<Research model>

The results supported that a leader's boundary spanning behavior have a positive relationship with job crafting, and job crafting shows a positive result on organizational citizenship behavior. However, there was no main effect of job crafting and task performance. Contrary to the prediction, this study only supported the mediating effect of job crafting in the relationship between leader boundary spanning behavior and organizational citizenship behavior directed at individuals. Also, the result confirmed the mediating role of psychological empowerment in the association of leader boundary spanning behavior and job crafting. In the case of moderating effect, promotion focus strengthened the positive relationship between leader boundary spanning

behavior and psychological empowerment and found a moderated mediation effect that even affected job crafting. However, the moderating effect and moderated mediation effect of prevention focus were not significant.

This study provides the following implications. By proving the effect of leader boundary spanning behavior empirically, the present study contributes to the leadership literature. Furthermore, the mechanisms underlying the relationship between leader boundary spanning behavior and employee job performance were empirically identified through multiple variables. Identifying the interaction of leader boundary spanning behavior with regulatory focus motivation improves the better understanding of the effect of boundary spanning in a specific situation. Despite these implications, the present study has some limitations. Although a two-wave survey was conducted, there was a limit to clarify the causal relationship since all threats to internal validity could not be controlled. A more extensive range of job performance-related variables is needed to examine the effect of leader boundary spanning. Further verification of the concept of job crafting and its measurement tools is required. Finally, it is necessary to analyze the moderating effects of various aspects besides the regulatory focus effect confirmed in this study. Future research should consider these limitations and is expected to provide better information that can enhance theoretical understanding and practical application when it comes to leader boundary spanning behavior.

Keywords: boundary spanning behavior, psychological empowerment, job crafting, leadership, regulatory focus, task performance, organizational citizenship behavior

Student Number: 2013-30158